



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Reestructuración de la comunicación interna como
herramienta para incrementar la motivación y
productividad del personal, en la empresa Komfort S.A.
durante los meses de marzo del 2009 a agosto del 2010**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Antonio Daniel Julca Herrera

LIMA – PERÚ
2011

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
EL QUEHACER PROFESIONAL.....	6
1.1. Identificación.....	6
1.2. Organización en la que se realizó la experiencia	9
1.3. Objetivos del área de ventas	11
1.4. Público destinatario	11
1.5. Estrategias de trabajo.....	13
1.6. Periodo de ejecución	21
CAPÍTULO II	
OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN	22
CAPÍTULO III	
OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	27
CAPÍTULO IV	
EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	28
4.1. Identidad y Cultura Organizacional.....	28
4.2. Comunicación Organizacional.....	31
4.3. Comunicación y liderazgo.....	39
4.4. Marketing Interno.....	45
CAPÍTULO V	
METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	48
5.1. Procedimientos empleados para la sistematización	48
5.2. Delimitación del Objeto de Sistematización.....	49

5.3.	Recuperación de la información	50
5.4.	Resultados de herramientas para la recolección de información	50
5.5.	Políticas de comunicación	52
CAPÍTULO VI		
	RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACION	54
6.1.	Nueva descripción	54
6.2.	Aspectos centrales	58
CAPÍTULO VII		
	BALANCE	64
7.1.	Lecciones aprendidas.....	64
7.2.	Logros y avances	65
7.3.	Problemas y Tareas Pendientes.....	66
CAPÍTULO VIII		
	APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN	67
8.1.	A nivel teórico – conceptual.....	67
8.2.	A nivel Profesional.....	69
8.3.	A Nivel Social	69
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
9.1.	Conclusiones.....	70
9.2.	Recomendaciones.....	72
	BIBLIOGRAFÍA	74
	Apéndice 1	76

INTRODUCCIÓN

El presente informe lleva como título ***“Reestructuración de la Comunicación Interna como herramienta para incrementar la motivación y productividad del personal, en la empresa KOMFORT S.A. durante los meses de marzo del 2009 a agosto del 2010”*** y tiene como propósito exponer el proceso de sistematización de la experiencia profesional en el campo de las comunicaciones desarrolladas en el área comercial empresarial.

Este informe fue redactado como producto del seminario de titulación y busca evidenciar las capacidades y conocimientos que he adquirido durante mi desempeño profesional, a fin de que mi experiencia pueda servir de base o ser profundizada en trabajos posteriores.

El informe está dividido en nueve capítulos de los cuales, el primero, que lleva por título *EL QUEHACER PROFESIONAL* presenta las labores que he desarrollado a lo largo de mi experiencia profesional así como a la empresa y los objetivos del área donde se llevó a cabo las acciones descritas en este informe. También muestra las características del personal de la empresa, es decir, el público objetivo del trabajo desarrollado y se describe el periodo en que se enmarca la experiencia profesional.

En el segundo capítulo, *OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN*, se describe la experiencia profesional sobre la cual se reflexionará. El tercer capítulo, *OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN*, refiere de manera general al

propósito de este informe, mientras que el cuarto capítulo, *EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN*, se detalla el marco conceptual utilizado para la elaboración de este documento.

En el quinto capítulo, *METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN*, se explica el proceso seguido para realizar la sistematización de la experiencia profesional, así como los instrumentos y técnicas utilizadas para la recuperación de la información. En el sexto capítulo, *RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN*, se realiza una descripción más profunda de la experiencia profesional a la luz de los conceptos estudiados en la bibliografía en la bibliografía consultada, tomando en cuenta los contextos en los que se llevaron a cabo las actividades descritas.

En el séptimo capítulo, *BALANCE*, se presentan las lecciones aprendidas durante el proceso de sistematización, los logros y avances que se han tenido con respecto a la experiencia profesional y los problemas encontrados para realizarla. El octavo capítulo, *APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN*, da cuenta de la contribución del proceso de sistematización a mi desarrollo profesional, y por último el noveno capítulo, *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*, da cuenta de los resultados obtenidos a través del proceso de sistematización y sugiere algunas acciones a tomar a la luz de la experiencia examinada.

CAPITULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Identificación

Mi formación como Comunicador Social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos me ha permitido adquirir nociones generales sobre el dinamismo de las actividades que los comunicadores estamos en condiciones de realizar, al interior de organizaciones públicas y privadas.

Durante los 4 años y medio que he venido desarrollarme profesionalmente, colaborando en áreas de marketing e imagen institucional de diferentes organizaciones, he realizado, hasta el momento, las siguientes funciones:

Recolección de información

- Analizar el público objetivo, mercado, población a intervenir o público interno y su desarrollo
- Desarrollar formularios y otras herramientas de recolección de datos sobre el consumidor de la información a desarrollar y sus necesidades.

Análisis de la información

- Analizar comparativamente la oferta de la empresa y la competencia e identificar ventajas diferenciales, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a su público interno y su público externo.
- Identificar necesidades no cubiertas por la empresa en los consumidores actuales y colaboradores.
- Identificar necesidades no cubiertas por la competencia en los consumidores actuales y sus colaboradores.
- Identificar nichos de consumidores potenciales.

Planteamiento de estrategias de comunicación

- Segmentar al público objetivo por necesidades y relacionarlos a productos o servicios que puedan cubrir sus expectativas.
- Desarrollar programas que sean atractivos para el público objetivo
- Elaborar estrategias de comunicaciones, identificando medios y mensajes para informar las ventajas diferenciales de los productos ofrecidos y las promociones desarrolladas al público objetivo (externo).
- Elaborar estrategias de comunicaciones, identificando medios y mensajes, para informar al público interno las ventajas diferenciales de los productos ofrecidos y las promociones desarrolladas al público objetivo (externo) con el fin de manejar una comunicación coherente y unificada.

Implementación de estrategias comunicativas

- Desarrollar los mensajes gráficos, audiovisuales y escritos adaptándoles al medio de comunicación y necesidades de información del público objetivo.
- Redactar notas de prensa informando sobre productos o servicios ofertados en el mercado, las ventajas diferenciales de los productos de la empresa, la proyección de la empresa sobre la sociedad o logros resaltantes de miembros de la comunidad relacionados a la empresa.
- Comunicar resúmenes de información relevante dirigidas al público interno sobre los productos ofertados en el mercado, las ventajas diferenciales de los productos de la empresa, la proyección de la empresa sobre la sociedad o logros resaltantes de miembros de la comunidad relacionados a la empresa para que lo tengan en cuenta en su comunicación con personas ajenas a la empresa.
- Diseñar gráficamente las artes de los materiales impresos, material POP u otros materiales comunicativos para el punto de venta, marketing directo, medios de comunicación masiva o canales de comunicación interna.
- Producir medios audiovisuales como pautas radiales, spots de TV, materiales multimedia o capacitaciones y eventos en los que se reúna al personal de la empresa.

1.2. Organización en la que se realizó la experiencia

KOMFORT SA

KOMFORT es una empresa peruana con 55 años de experiencia en la fabricación de colchones, camas y muebles para dormitorios, los que son comercializados en retails de grandes superficies (Saga, Ripley, Tottus y Estilos), en una cadena de micro-distribuidores a nivel nacional y una cadena de tiendas propia con presencia en las principales ciudades del Perú –Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa, Cajamarca, Ica y 5 locales en Lima distribuidos en los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, Lince y la tienda ubicada en la fábrica en el Callao.

Komfort cuenta con alrededor de 200 trabajadores en planilla siendo las áreas con mayor número de empleados las áreas de Ventas, Producción y Despacho. Muchos de los trabajadores, especialmente del área de producción, están en la empresa desde su fundación, o son hijos o parientes cercanos de los primeros trabajadores de la empresa.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La historia de la empresa se remonta a la llegada de Salvador Salinas desde La Habana, Cuba al Perú para empezar a producir colchones de manera exclusiva para Sears Roebuck Perú. El 6 de septiembre de 1955 Slavador Salinas, fundador de la empresa, inaugura un taller ubicado en Breña donde inician operaciones, contando con maquinaria tecnológicamente avanzada, lo

que le permitió que Komfort se posicionase rápidamente como la empresa líder en la fabricación de colchones de resortes para el mercado peruano de la época. En 1967 inaugura su primera tienda de venta directa al público en el Centro Comercial San Isidro.

A la muerte del señor Salvador Salinas, el 10 de marzo de 1983, la dirección de la empresa es asumida por José Salinas, hijo del fundador. En 1994 Komfort duplica su volumen de ventas, lo que le permite expandir su cadena de tiendas a provincias e ingresar al mercado del retail de grandes superficies.

En el año 2006 la dirección de la empresa es asumida por Julieta Calvo Pessa, viuda del Salvador Salinas, quien asume los cargos gerente general y presidenta del directorio.

A fines del año 2008, al estallar la crisis económica internacional Komfort se ve obligada a reestructurar el área comercial y desde ella las operaciones de toda la empresa. Para esto se contrata a Julio Mimbela en el cargo de Jefe de Ventas en enero del 2009 y posteriormente a Antonio Julca en el área de marketing y Mario Alvarado en la Gerencia Comercial.

Como informante he enmarcado mi experiencia profesional durante los primeros 18 meses del proceso de reestructuración de la comunicación interna de la empresa Komfort que se llevó a cabo después de la crisis económica mundial y que fue impulsada desde el área de comercial.

1.3. Objetivos del área de ventas

El área de ventas es el inicio y fin de toda cadena productiva, la fuerza que genera ingresos y la imagen de una empresa.

Los principales objetivos de área de ventas de KOMFORT son:

- Impulsar ventas rentables
- Reforzar la marca y su posicionamiento.
- Optimizar la imagen tanto de la marca como de los productos y de los puntos de venta.
- Velar por el correcto desarrollo de los servicios de atención a los clientes por parte de las distintas áreas de la empresa.
- Capacitar a los integrantes de la empresa identificándoles con la imagen que Komfort desea proyectar al público externo.

Es en esta última función en la que se centrará la experiencia a describir.

1.4. Público destinatario

Los destinatarios a quienes van dirigidas las actividades realizadas en el marco de la reestructuración de los procesos de comunicación interna son los trabajadores de las distintas áreas de la empresa. Podemos dividirlos en 4 grandes grupos:

Mandos altos: Gerencias y Directivos

Personas de ambos sexos de entre 35 a 80 años de edad, en su mayoría con estudios universitarios completos y algún estudio de post grado o especialización. El directorio está compuesto principalmente por la viuda y los hijos del fundador, Salvador Salinas. La gerencia general está en manos de Julieta Salinas, quien es también presidenta del directorio. Además hay una Gerencia General Adjunta, una Gerencia Comercial y una Gerencia De Operaciones, la cual ha estado vacante desde inicios del 2009.

Mandos Medios: Jefaturas

Las jefaturas son manejadas por personas de ambos sexos de entre 28 y 50 años de edad, en su mayoría varones con estudios técnicos o universitarios completos o truncos. La mayoría está respaldado por sólidos conocimientos empíricos en el área en que se desempeñan.

Personal Administrativo y Representantes de Ventas

Personas de ambos sexos de entre 20 y 50 años de edad, en su mayoría varones, principalmente con estudios técnicos o universitarios truncos o secundaria completa. La mayoría posee conocimientos empíricos propios del área en que se desempeñan.

Personal de Producción y Despacho

Personas de entre 20 y 70 años de edad, en su mayoría varones, principalmente con primaria o secundaria completa o algunos casos algún tipo

de estudio técnicos o universitarios trunco. La mayoría posee conocimientos empíricos propios del área en que se desempeñan.

1.5. Estrategias de trabajo

En marzo del 2009, con el objetivo de repotenciar la imagen institucional de la empresa como parte de la estrategia comercial para hacer frente a la severa deflación que sufrían los precios en la mayoría de sectores del mercado peruano, la gerencia general de Komfort encomendó al área comercial, y en específico, al asistente de marketing (el informante) realizar un estudio sobre el estado de las comunicaciones que llevaban a cabo la empresa con el fin de unificarlas y volverlas coherentes para con los valores que le empresa deseaba proyectar.

Este trabajo comprendió un análisis de las comunicaciones internas en la empresa, que puso en evidencia la falta de mecanismos comunicativos horizontales y bidireccionales entre los distintos departamentos, generándose conflictos y rivalidades, pues los trabajadores manejaban escasa información respecto al sentido de las actividades que se implementaban y aun menor información de los inconvenientes que el incumplimiento de estas coordinaciones suponía para los trabajadores de otras áreas.

Debido a estos resultados la gerencia general propone cambiar la estructura corporativa y la gestión de las comunicaciones con los recursos humanos. Para llevar a cabo esta última tarea, el informante, aplicó y ejecutó las siguientes actividades:

Levantamiento de información

La investigación se realizó a través de los siguientes instrumentos cualitativos y cuantitativos:

Encuestas

La primera etapa del trabajo comprendió una serie de encuestas al total de trabajadores de la empresa (censos) para medir su grado de conocimientos sobre la compañía, las funciones propias del puesto del empleado, los sistemas de comunicación disponibles en la compañía, la imagen interna y externa de la empresa y las campañas que se venían desarrollando o se planeaban desarrollar. Se realizaron 3 encuestas de las cuales 2 fueron anónimas.

Se eligió este método por ser un instrumento de investigación descriptiva que permitía obtener una amplia gama de información de fuentes primarias de manera rápida y estandarizada, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Entrevistas semi-estructuradas

La siguiente etapa comprendió en la aplicación de entrevistas mixtas o semi-estructuradas a todas las jefaturas y una muestra representativa de trabajadores de cada área. Las entrevistas tenían como propósito corroborar y profundizar la información recabada durante la encuesta aplicada en la primera etapa, así como para identificar grupos y líderes informales en la empresa.

Se eligió este método por considerársele el más completo debido a que mientras la parte estructurada permite comparar las respuestas de los entrevistados, la parte libre permite profundizar en las características específicas de temas particulares. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Muestreo de los procesos de la actividad comunicativa

Para contrastar la información recabada en las dos etapas anteriores se registró y analizó el proceso de comunicación de las distintas áreas. Este es un método altamente intrusivo –para obtener los datos fue necesario interrumpir el trabajo de los miembros de la organización- por lo que fue de vital importancia la cooperación por parte de los empleados y sus jefaturas.

Para obtener la línea base de la comunicación se registraron diversas muestras en varios días consecutivos, lo que obligó a utilizar estrategias de levantamiento de información discretas tales como las observaciones de acción y entrevistas personales con cada miembro involucrado en el proceso de comunicación.

Sociograma

Una vez registrados los patrones de comunicación interpersonal dentro de la empresa se realizó una representación gráfica estableciendo quién se comunica con quién. En comunicación esta técnica es conocida como *Sociograma*.

Se poseía conciencia de que los sociogramas tienen como limitación no ser capaces de identificar la naturaleza de la comunicación –puede establecerse quién se comunica con quién pero no el objeto y contenido de esa comunicación- pero, para poder mantener un manejo adecuado de la comunicación es necesario establecer gráficamente como fluye.

Mapa de Proceso

Para enriquecer la información obtenida y mejorar los flujos comunicativos se realizó un mapa de procesos. Esta herramienta permite tener una visión global del sistema visualizando las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

Se considera que un mapa de procesos es una herramienta visual que permite obtener una primera idea sobre las operaciones, funciones y los procesos llevados a cabo por un determinado grupo en un área específica, permitiendo a los colaboradores generarse una idea clara de la unión de las entradas, las tareas y los resultados.

Los mapas de procesos constituyen una herramienta altamente didáctica debido a que permiten la comprensión de los procesos existentes.

Implementación del nuevo sistema de comunicación

Una vez finalizada la etapa de levantamiento de información se procedió a rediseñar el sistema de comunicación interna de la empresa para lo que se desarrollaron las siguientes actividades:

Creación de políticas de comunicaciones

Con la información recabada se procedió a elaborar las políticas de comunicación interna correspondientes al desarrollo y ejecución de todo trabajo regular o innovador, en especial los relacionados a campañas comerciales específicas, dándole prioridad a la comunicación interpersonal pero acentuando el uso de medios escritos, principalmente actas, periódicos murales y en menor medida correo electrónico¹.

Capacitaciones grupales

Se realizaron capacitaciones grupales por áreas y divisiones de áreas para capacitar al total del personal sobre todos los procesos, sociogramas y políticas internas elaboradas. En estas reuniones se familiarizó a los colaboradores con la importancia de su función, como esta se relaciona con el trabajo de otros y de las herramientas que se ponía a su disposición para informarse y comunicarse formalmente dentro de la empresa.

Además se hizo de conocimiento de los trabajadores la intención de la empresa de reforzar la actuación de cada una de las personas que la integraban para crear una cultura que realce las actuaciones individuales de manera que, cada uno de los empleados, en el nivel que le corresponde, entienda la relación entre su actuación y los objetivos de negocio de la empresa, con el fin de que

¹ Se impulsó el uso del correo electrónico por ser un medio rápido y directo que brinda facilidades para registrar las coordinaciones y acuerdos alcanzados en las comunicaciones. Se capacitó al personal en su uso correcto, especialmente en técnicas de redacción clara y cuidados para con las susceptibilidades del receptor. Debido a sus funciones, sólo el 25% de los trabajadores de la compañía (área administrativa y administradores de tienda) tienen acceso a un computador, por lo que se le dio mayor importancia a otros tipos de comunicación.

los colaboradores tengan un conocimiento claro de lo que la compañía esperaba de ellos, que tal lo estaban haciendo y que podían hacer para mejorar su participación.

Reunión de Jefaturas

En las políticas de comunicación se acordó llevar a cabo una reunión semanal entre el total de las jefaturas de la empresa. Esta reunión tiene como objetivo coordinar las actividades regulares, la presentación de nuevas campañas, la comunicación de incidentes encontrados así como del feedback recogido del personal de las distintas áreas respecto a los procesos desarrollados durante la semana. Los acuerdos de la reunión son comunicados a la gerencia general a través de un acta firmada por todos los presentes y luego transmitidos al personal de las distintas áreas.

Reunión de Directivos y Alta Gerencia.

La Alta Gerencia, los Directivos y las jefaturas de la empresa acuerdan reunirse cada 2 semanas. En esta reunión se aprueban las campañas comerciales mensuales y las correcciones acordadas en las reuniones semanales entre las jefaturas. Estas reuniones pueden ser adelantadas de existir temas que lo ameriten.

Reuniones Departamentales

También según las políticas de comunicación establecidas, todas las jefaturas mantienen reuniones semanales con su personal. Esta reunión tiene como objetivo recoger ideas para mejorar las actividades o procesos ejecutados,

información sobre incidentes encontrados en el trabajo, transmitir los acuerdos de la reunión de jefaturas. El contenido de esta reunión es recogido en un acta y elevado a la reunión de jefaturas. Además esta acta es alcanzada a marketing para su resumen y publicación en el periódico mural del área.

Reuniones Interdepartamentales

El plan de comunicación instituido contempla la promoción de la comunicación ascendente y horizontal. Con este fin se establecieron reuniones interdepartamentales mensuales cuyo objetivo es el de fortalecer la interacción del personal de distintas áreas y concientizarlos en el sentido de las actividades que se implementan para alcanzar los objetivos de la empresa, los planes de negocio a ejecutar y los inconvenientes que el incumplimiento de sus funciones supone para los trabajadores de otras áreas.

Las herramientas utilizadas en estas reuniones son altamente dinámicas y entre ellas predominan los trabajos grupales (miembros de distintas áreas) y los rol plays.

En estas reuniones también se aprovecha para recoger ideas de cómo mejorar las actividades o procesos ejecutados, información sobre incidentes encontrados en el trabajo, y transmitir información relevante. El contenido de esta reunión es recogido en un acta y elevado a la gerencia y cada una de las jefaturas. Además esta acta es alcanzada a marketing para su resumen y publicación en el periódico mural de todas las áreas y el boletín de la empresa.

Actividades Deportivas y Reuniones Informales

El plan de comunicación también contempla 4 actividades deportivas anuales cuyo principal objetivo es impulsar la comunicación ascendente y horizontal en la empresa poniendo énfasis en el uso de formas de comunicación que priorice la interrelación personal.

Implementación de periódicos murales

El plan de comunicación contemplaba como una herramienta importante la implementación de periódicos murales donde publicar los acuerdos alcanzados y otro tipo de información relevante, además de información lúdica y de esparcimiento producida en un porcentaje significativo por los propios trabajadores o que involucren a miembros del personal como actores centrales de las noticias, con el objetivo de captar el interés de la mayor cantidad de trabajadores. Se identificaron 6 ubicaciones de alto tránsito y cerca a los lugares de recreación, alimentación y áreas de concentración de gran cantidad de personal para facilitar el acceso de los trabajadores a la información publicada. Los 6 periódicos murales mostraban el mismo contenido de manera uniforme. Además se utilizó papel de colores estratégicamente para aumentar la visibilidad de la información relevante.

1.6. Periodo de ejecución

El informante ingresó a la empresa KOMFORT SA en marzo del 2009 en el cargo de asistente de marketing, encomendándosele dentro de sus funciones, velar por toda la comunicación de la empresa -interna y externa- con el objetivo de proyectar la imagen y los valores adecuados para la marca comercializada.

La experiencia se encuadra en el periodo de marzo del 2009 a agosto del 2010, periodo de tiempo que comprende los primeros 18 meses del proceso de reestructuración de la comunicación interna de la empresa Komfort que se llevó a cabo después de la crisis económica mundial.

En este proceso se determina que el informante debe documentar y establecer políticas de comunicación interna, instituyendo formas de comunicación clara sobre las expectativas de la empresa, los resultados y su articulación con los objetivos de la empresa, de tal manera que los actores involucrados sean consientes de sus responsabilidades dentro de la empresa y, en consecuencia, sean los principales interesados en el cambio.

CAPITULO II

OBJETO DE SISTEMATIZACION

El objeto de sistematización de este trabajo es el establecimiento de políticas de comunicación interna en la empresa KOMFORT SA durante el periodo de marzo del 2009 a agosto del 2010, lapso de tiempo que comprende los 18 primeros meses del proceso de reestructuración de la comunicación interna que se llevó a cabo después de la crisis económica mundial.

Se considera que esta experiencia profesional es de suma importancia debido a la gran relevancia que está adquiriendo la comunicación interna en los planes de marketing comerciales y en la administración y gestión estratégicas de las organizaciones en general, debido a su enorme potencial para resolver conflictos y motivar al personal a aportar a alcanzar los objetivos de la organización, elevando la calidad del trabajo desempeñado y por ende la productividad de la empresa.

Las áreas comerciales suelen ser bastante dinámicas y sus actividades generalmente giran en torno a acciones directamente relacionadas a la generación de ventas por lo que la comunicación de sus campañas masivas, a nivel interno, pueden no tener la preponderancia debida o incluso no realizarse, dificultando de esta manera que los integrantes del área identifiquen que se

están realizando, disminuyendo de esta manera la efectividad de la campaña o desperdiciando recursos valiosos para la empresa y el área².

Esta información es sustancial porque puede aportar al correcto desarrollo de campañas de comunicación masiva –las que normalmente suponen una fuerte inversión para la empresa- por parte del personal del área comercial.

Es evidente que en todo proceso comunicativo es importante conocer al receptor para poder elaborar mensajes claros que puedan ser decodificados de forma conveniente para el emisor. Esto es aún mucho más notable en el caso de la comunicación masiva³, en la cual un mismo mensaje puede ser interpretado de formas diferentes por distintos miembros del público objetivo o target. Lo que se ha venido poniendo en relevancia desde mediados de los 70, y ha cobrado mayor notabilidad a principios de esta década, es el importante rol que juega el personal de la empresa al momento de emitir un mensaje⁴.

Es entonces indudable la trascendencia no sólo conocer al público interno sino de hacerle partícipe del mensaje que la empresa va a emitir, para que este resulte coherente y llegue al público objetivo con la menor cantidad ruido.

Actualmente es innegable que para lograr ser competitivas las empresas, deben orientar su cultura hacia el cliente y fijar sus objetivos principales hacia la calidad total en la atención que les proporciona. Esto se logra mediante una

² Manuel Artal Castells (2007)

³ Mariola Garcia-Uceda (2008, 34)

⁴ Del Pozo Lite (1997)

gestión eficaz de toda la comunicación que se establezca y mantenga con ellos⁵, por lo que es importante que los trabajadores que se encuentran más expuestos al contacto con los clientes -usualmente despacho, atención al cliente, atención de reclamos y ventas- son quienes deben tener más clara cuál es la imagen que la empresa desea proyectar, cuál es la personalidad de la empresa y cuáles son sus ventajas diferenciales; pero este tipo de información no puede ser manejado por un grupo de trabajadores, sino que debe ser asimilado -interiorizado- por el total de miembros de la organización⁶, de lo contrario las estrategias, al ser ejecutadas, se convierten en prácticas carentes de contenido lo que pone en riesgo su viabilidad, su continuidad, su correcta implementación y por lo tanto su eficacia.

El primer público de la empresa son sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas las iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas, La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad⁷.

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la

⁵ Jaume Almenara (2005)

⁶ No sólo conocido por el total del personal que labora en la empresa si no llevado a la práctica en el estilo de dirección y la puesta en práctica de las actividades de la empresa.

⁷ Del Pozo Lite (1997)

comunicación es la correa de transmisión indispensable que va permitir la realización de dicha estrategia general.

Trabajar en equipo es uno de los principios fundamentales de una organización. Si bien es cierto el trabajo en las organizaciones supone la división de funciones para conseguir objetivos o metas estipuladas de antemano, estas actividades deben ser conscientemente coordinadas de modo que el colectivo de personas que integran la organización laboren unidas, es decir, configuren racionalmente su trabajo con la intención de cumplir los fines y objetivos de la organización de la que forman parte.⁸

Como señalan Katz y Lahn, la diferenciación de funciones requiere un engranaje que permita una acción integrada entre las distintas unidades e individuos que componen el sistema organizacional (Katz y Lahn 1977) Se trata de conseguir una articulación funcional de tareas y roles mediante mecanismos formales de la organización que además aseguren la integración óptima de los miembros, a partir de su socialización, lo que hace necesario que los conflictos se aireen y afronten de manera adecuada.

Por esta razón *la organización debe ingeniárselas para mantener entre sus miembros una actitud positiva y desarrollar en ellos un adecuado nivel de motivación. De lo contrario puede ver la consecución de sus propios objetivos y fines en peligro*⁹ es decir generar redes informativas para facilitar la toma de decisiones, la jerarquización de la autoridad y sobre todo evitar que la

⁸ Almenara (2005, 16-17)

⁹ Quijano (1993)

determinación de los objetivos o las acciones puestas en práctica para alcanzar estos objetivos provoquen conflictos entre los distintos grupos que componen la organización.

Así es que la comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión y que de ser utilizada correctamente logrará la consolidación de una cultura empresarial fuerte, capaz de asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.

La importancia comercial de emitir un mensaje correcto y transmitirlo mediante el canal adecuado en el momento oportuno puede marcar la diferencia entre una organización competitiva y una que no lo es. De la misma manera, desarrollar una comunicación correcta con los colaboradores e identificarlos con los valores organizacionales y con las campañas comerciales de la empresa, para que a su vez estas sean nutridas con aportes y productividad por parte de sus miembros, es la única manera de proyectar una comunicación externa eficaz para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los productos comunicacionales desarrollados en KOMFORT SA buscan la interacción del personal y el potenciamiento de los flujos de información entre los miembros de la organización con el fin de generar una cultura transparente, que ponga especial énfasis en las actuaciones individuales y que garantice que todos los colaboradores, desde las distintas áreas y niveles, entienda la relación entre su actuación y los objetivos de negocio de la empresa.

CAPITULO III

OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACION

Los objetivos de la sistematización de la experiencia profesional del informante son los siguientes:

- Recuperar la experiencia de la restructuración de comunicación interna del área de ventas de colchones Komfort, después del cambio de jefatura de ventas en el marco del establecimiento de una política de comunicación durante la crisis económica internacional que empezó en el 2008.
- Propiciar el acercamiento de la comunicación social hacia el campo comercial y de marketing, resaltando la relevancia y pertinencia del comunicador en estos puestos, normalmente ocupados por administradores, ingenieros industriales y profesionales con formación técnica o empírica.
- Aportar nuevos enfoques al manejo de la comunicación interna como herramienta dentro de campañas de comunicación masiva.

CAPITULO IV

EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1. Identidad y cultura organizacional

Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa¹⁰ ya que toda la información que se produce dentro de la organización o emitida por la organización, afecta las relaciones que mantienen sus miembros. Es por esto que todos los procesos de la actividad comunicativa de la organización –sea interna o externa- debe integrarse en un sistema altamente coordinado, lo que supone una estrecha relación entre los profesionales de recursos humanos y los de marketing.

Existe una necesidad de aprender a utilizar con eficacia los mensajes y los medios, a adoptar canales de comunicación cada vez más sofisticados, a hacer un mayor uso de las actitudes de los trabajadores para poner en marcha iniciativas tales como, programas de calidad total y atención al cliente que es el primer -y probablemente más importante- público externo de la empresa. De esta manera la transparencia informativa al interior de la empresa y la similitud que debe darse, en lo que al contenido se refiere, entre los mensajes

¹⁰ Del Pozo Lite (1997)

transmitidos internamente y externamente son las dos proyecciones que deben configurar la identidad corporativa de la empresa.

En una cultura empresarial donde los términos competitividad, eficacia y beneficio son la pauta de cada día, el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, por lo que es importante tomar conciencia de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, generando rentabilidad y eficacia.

Edgar K. Schein define el concepto de cultura de las organizaciones como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.¹¹

Es imperativo pues guardar coherencia en torno a dos grandes principios: La cultura o la filosofía de empresa y los objetivos globales como empresa, qué somos, y para qué somos lo que somos. De ahí se deduce la marca y las políticas de marca, claramente identificado con lo que se denomina imagen corporativa al servicio de la cual se ostenta todo lo físico y lo visual, el diseño y no al contrario como algunas veces ha ocurrido.

¹¹ Del Pozo Lite (2000)

Para que la comunicación interna pueda ser eficaz la cultura empresarial tiene que crear una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

Según Nicholas Ind la identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma e incluye la historia de la organización, sus creencias, su filosofía, el tipo de tecnología que usa, sus valores ético-culturales, sus estrategias, etc.¹²

Según Almenara los elementos que configuran la cultura organizacional son los contenidos, los límites sociales de la cultura, los procesos de configuración de la cultura y los resultados o el impacto que las culturas producen¹³.

Los contenidos se refieren a aspectos del nivel observables –el lenguaje, los rituales, los espacios físicos, el mobiliario- del nivel apreciativo –las categorías a través de las cuales se justifican e interpretan los valores, las expectativas, las actitudes, etc.- y del nivel fundamental –en que se tratan las presunciones más básicas y las creencias más profundas *que comparten los miembros de una empresa, que operan inconcientemente y definen la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno*¹⁴.

¹² Nicholas Ind (1993, 3)

¹³ Jaume Almenara (2005, 38)

¹⁴ E. Schein (1988, 23)

Los límites sociales de la cultura se determinan en base a la dispersión – división en grupos funcionales y geográficos- la homogeneidad – consistencia entre las interpretaciones y los significados compartidos en sus diferentes ámbito- la estabilidad –tiempo durante el cual la cultura ha sido efectiva- y dirección –orientación hacia los objetivos de la organización.

Los procesos que configuran la cultura son los mecanismos mediante los cuales se configuran los valores, actitudes y comportamientos a partir de la interacción entre los miembros de la organización.

Y los resultados o el impacto social que producen las culturas son un proceso de *circularidad causal*¹⁵ mediante el cual los comportamientos y procesos organizacionales contribuyen a la configuración de la cultura y a su vez esta determina un conjunto de comportamientos y procesos.

4.2. Comunicación Organizacional

G.M Goldhaber elabora un concepto amplio y define las comunicaciones organizacionales como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus subsistemas y se relacionan con el medio ambiente. Para él los objetivos fundamentales de los mensajes son regular, innovar, integrar, informar e instituir.

Según W.C. Redding los mensajes los mensajes pueden ser clasificados en 3 grupos

¹⁵ Jaume Almenara (2005, 40)

Mensajes tarea

Son los que se encuentran conectados directamente con el mantenimiento o mejora de aquellos productos, servicios o actividades de especial interés para la organización

Mensajes de mantenimiento

Tienen por objetivo optimizar la marcha y el funcionamiento del sistema organizativo, es decir la puesta en marcha de la producción. En esta clasificación se puede incluir las órdenes relativas a procedimientos y controles necesarios para facilitar la marcha de la organización y alcanzar sus objetivos.

Mensajes humanos

Contienen información dirigida a fomentar las actitudes positivas. Los elogios de un superior a un subordinado, las sesiones para resolver conflictos y toda comunicación que tenga como fin ser gratificante para el personal de la organización estaría incluida en esta categoría.

El modo de actuar y pensar de los individuos tiene su origen en el tipo de comunicaciones que mantienen. Todo acto de conducta es una forma de comunicación por lo tanto en una situación interactiva es imposible no comunicar.

Debe establecerse actitudes concretas para casos determinados, medir el efecto de la comunicación, analizar qué fuentes de comunicación son más

eficaces y detectar las lagunas de las actuales estrategias de comunicación. Esto supone estilos de dirección que favorezcan y potencien la participación, estrategias de comunicación interna que contemplen programas dirigidos a todos los trabajadores, programas de sugerencias a nivel de grupo, reuniones formales, en las que participen directivos y trabajadores con un seguimiento de los resultados de estas reuniones en las que se transmiten los objetivos propuestos recogándose el feed-back de todos los trabajadores.

Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir, en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno.

Es preciso por lo tanto, una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo hincapié en el público receptor al que han sido dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de los directivos en las políticas de comunicación interna, ya que son los flujos o redes de comunicación, que se producen tanto fuera como dentro de la empresa, los que permiten que esta se mantenga sólida y alineada a sus objetivos, y es a través de esos procesos y actividades comunicativas donde los individuos desarrollarán sus funciones. Los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa, y

que tienen su origen en la interacción entre las personas y en las distintas actividades que se generan en la organización.

Estos flujos informativos recorren la organización a través de la estructura comunicativa dictaminada por la organización –redes formales- o pueden surgir espontáneamente en el curso de las interacciones cotidianas del personal¹⁶ – redes informales. Acerca de las redes formales podemos clasificarlas según su función de la siguiente manera:

Redes de comunicación descendente.

Por medio de esta vía fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados, entre otros aspectos, con las directrices, objetivos, disciplina, órdenes, solicitudes de información, políticas organizativas, motivación o de evaluación.

Entre los principales problemas que dificultan la comunicación descendente se logra identificar la confianza excesiva en los métodos de difusión escritos y tecnológicos para transmitir este tipo de comunicación, en detrimento del contacto personal y la comunicación cara a cara, la sobre carga informativa a la que los subordinados tienden a reaccionar negándose a asimilar la información recibida o estableciendo sistemas selectivos de recepción de la información y la falta de confianza en los superiores jerárquicos, lo que genera bloqueos u obstáculos en la transmisión de información, llevándose a cabo acciones para

¹⁶ K. Davis (1953)

boicotear la circulación de los mensajes o para retener parte o el total del contenido.

Redes de comunicación ascendente.

Se trata de la aquellos mensajes que fluyen de los empleados a sus superiores. A este tipo de comunicación se le atribuyen entre otras características las de indicar el grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes, estimular la participación de los empleados en la toma de decisiones, facilitando de esta manera su aceptación, estimular la presentación de ideas lo que satisface las necesidades humanas de valoración fomentando la moral, las actitudes positivas y la integración personal en la empresa, canalizando la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.

Entre los principales problemas que dificultan la comunicación ascendente se logra identificar las barreras sociales o culturales que obstaculizan que los subordinados se dirijan a sus superiores o la necesidad de los subordinados de mantener una imagen positiva ante sus superiores por lo que bloquean o suavizan los aspectos de la comunicación que puedan resultar desagradables para sus superiores.

Estos obstáculos pueden ser superados si se propicia un clima de confianza entre los empleados y sus superiores, es decir a través de toda conducta de los directivos encaminada a fomentar una interacción positiva en las múltiples

situaciones de carácter informal que surjan en el quehacer cotidiano del ámbito de trabajo.

Redes de comunicación horizontal.

Se refieren a los mensajes intercambiados entre personas con el mismo rango jerárquico formal dentro de la organización. Este tipo de comunicación facilita la coordinación de tareas, el intercambio de información y la resolución de conflictos entre las distintas áreas.

Entre los principales problemas que dificultan la comunicación horizontal destacan la rivalidad y la rivalidad y desconfianza interpersonal, la alta especialización funcional y la ausencia de motivación. Los inestables entornos sumados a la rápida dinámica organizacional impiden que los miembros de las empresas dispongan de tiempo para conocerse y generar relaciones de confianza mutua. Además la alta especialización del personal producto de la división del trabajo en entornos de trabajo complejos propios de las organizaciones modernas afectan seriamente los procesos de la actividad comunicativa, pues los integrantes de un área funcional suelen tener problemas para entender, en toda su dimensión, la realidad del trabajo de otras áreas.

Al mismo tiempo, el mostrar poco o nulo manejo de cierta información –que no necesariamente son propios del conocimiento esperado del trabajador de un área determinada o son propios del saber de profesional del área con la que el trabajador se está comunicando- puede causar angustia en el trabajador,

quien, por temor a perder el respeto de sus compañeros puede distorsionar o hasta inventar datos.

A medida que los mensajes se transmiten por las redes de la organización, tienden a perder detalles. Es más, no sólo es común que se retenga detalles importantes sino que paralelamente suelen añadirse ciertos matices con propósitos diversos, por ejemplo, los acontecimientos suelen ser descritos siguiendo el orden normal para el emisor y no según su orden real.

Redes de comunicación informal y rumores.

Los rumores son la transmisión de información por canales 'no oficiales' en la empresa y son el resultado natural, propio de toda interacción humana. Las principales formas de afrontar un rumor son controlarlo una vez que haya surgido –lo que podría suponer estar constantemente *apagando incendios* en el flujo comunicativo de la organización- o identificar sus causas y controlarlas.

Las principales causas de los rumores son la falta de información o la comunicación pobre, la falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral o los conflictos que surgen entre distintos departamentos.

La principal causa de los rumores es la falta de información y de comunicación acerca de asuntos que interesan a los trabajadores. Al no saber exactamente qué está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular. Además si los trabajadores se encuentran poco motivados y con una cierta dosis de inseguridad, junto a una inestabilidad económica, son más

propensos y más receptivos a percibir las distintas situaciones y acontecimientos de una manera más negativa.

Por otro lado, los rumores crecen en situaciones de tensión; ante un estilo de dirección excesivamente controlador y rígido, poco participativo y ante un directivo poco implicado en los procesos de comunicación o ante tensiones competitivas entre dos departamentos.

Ante estas situaciones, los líderes deben mantener canales y vías de comunicación abiertas y fomentar sistemas de cooperación y de trabajo en equipo entre varios departamentos que tengan en común intereses concretos y especiales en el ámbito de la organización para que de su éxito dependan, al menos de alguna manera, los objetivos y fines propios de la empresa.

Los líderes deben ser capaces de utilizar tanto la estructura formal como la estructura informal para dirigir la empresa, ya que ambas son complementarias y no opuestas, y muchas veces las decisiones que resultan tener más éxito y el liderazgo más efectivo, llega a tener lugar cuando esas dos estructuras coexisten. Es necesario crear redes de comunicación en dirección ascendente, horizontal y diagonal, con el objeto de construir puentes de relación, que a su vez permitan la toma de decisiones en equipo. Autoridad y confianza son dos conceptos interrelacionados que favorecen la toma de decisiones conjunta, de

lo contrario se formarán líderes internos que se volverán contra la autoridad establecida formalmente¹⁷.

4.3. Comunicación y liderazgo

Para que la comunicación pueda cumplir su rol en la buena marcha de la organización necesita de liderazgo en todos los niveles directivos. El liderazgo, desde una perspectiva empresarial no se apoya únicamente en un solo individuo formalmente establecido, sino que es un concepto muchas veces plural, y mucho más fluido e informal, va más allá de las meras estructuras formales.

No se trata de que un grupo diseñe las estrategias, es decir, formule las líneas de acción y otro grupo las implemente. Cada nivel es responsable de diseñar, formular e implementar las estrategias para efectuar el trabajo a ser llevado a cabo en su respectiva área. El éxito de una buena política de comunicación requiere una doble preocupación en aquellos que dirigen la empresa: transmitir lo que saben a sus colaboradores y también saber escucharlos.

Gran parte del proceso de la comunicación corporativa está relacionado con la explicación y exposición de las distintas estrategias a todos aquellos que necesiten conocerlas y con la acumulación de información necesaria para influir en su implementación y formulación. Por lo contrario la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al

¹⁷ Del Pozo Lite (2000)

resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.

La ida y vuelta del mensaje (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

Aquí encontramos una diferencia esencial, tantas veces confundida en la empresa, entre comunicación (bidireccional) e información (unidireccional). Los canales y medios de comunicación serán, por lo tanto, distintos de los canales y medios de información, de igual modo ocurrirá con los objetivos que se pretendan conseguir en cada caso.

Toda organización se puede identificar como un sistema político en el que el poder representado por la jerarquía, adquiere especial relevancia. Toda secuencia de mensajes tiene siempre dos funciones: informar y definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes.

En este sentido, la comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información, entre dos o más personas, buscándose normalmente la motivación o influir sobre los comportamientos, es decir, no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos.

Para que haya comunicación interna todos los que forman parte de la empresa tienen que tener la preocupación de estar comunicados. Los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción. La ejecución del trabajo de un subordinado depende de gran medida del tipo y frecuencia de retroalimentación que ha recibido de su superior.

La percepción en contexto constituye un elemento esencial para la eficacia comunicativa. Si los participantes interpretan un mensaje de forma similar, sus comunicaciones serán funcionales; por el contrario, las divergencias surgidas en la interpretación del significado del contexto producirán distorsiones comunicativas que pueden llegar a ser graves.

Es inocente pensar que las comunicaciones serán buenas siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple para todos, ya que son los individuos y no las palabras, quienes determinan los significados. Al respecto G.M. Goldhaber afirma que no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones

personales caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.¹⁸

Al ignorar el principio de interpretación individual de los actos comunicativos, los sujetos tienden a creer que sus percepciones acerca de la realidad son más validas que la realidad en sí misma por lo que se les dificulta advertir la naturaleza de las experiencias y antecedentes explicativos de la conducta de otros, lo que por lo regular tiene como consecuencia la generación de conflictos, especialmente cuando estos desfases en la información y la comprensión se dan entre superiores y subordinados al tratar algún tema puntual.

Por este motivo, tener sólidos conocimientos y capacidad de gestión en el campo de la comunicación, es más importante que dominar otras áreas consideradas tradicionalmente propias de la actividad empresarial. Una de las responsabilidades básicas de los directivos en el ámbito empresarial es desarrollar, motivar e integrar a todos los trabajadores -a los distintos públicos- en los objetivos de la empresa, en la 'cultura empresarial'. Otro de sus objetivos principales es tratar de favorecer y desarrollar el potencial de los trabajadores, delegar responsabilidades y favorecer la cooperación.

La 'escucha activa' es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las

¹⁸ G.M. Goldhaber (1979)

actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de 'escuchar activamente' no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.

En el seno de la organización los efectos de cualquier mensaje siempre suelen volver al emisor, por ejemplo, una serie de instrucciones emitidas por un directivo y mal aceptadas por los subordinados pueden generar ciertas conductas irregulares -absentismo laboral o ejecución deficiente de algunas tareas- que, evidentemente, serán mensajes que el superior jerárquico recibirá en forma de feedback.

Un estilo de dirección participativo, basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial, ya que dirigir, en definitiva, es integrar, representar, escuchar y crear equipo.

La cultura organizacional no es un producto construido o dirigido por el líder, sino que es el sistema de significados compartidos que emerge de la interacción de los miembros, y lo que le corresponde al líder es un papel de interprete de esa realidad para poder influir en ella, o contribuir a la emergencia de tendencias y costumbres favorables a facilitar que se alcancen los objetivos y metas de la organización.

Para los constructivistas las organizaciones se mueven en entornos generalmente ambiguos por lo que reducir esta ambigüedad y dotar a los miembros de la organización de una gramática común –un sistema de significados compartidos- que permita la acción conjunta y coordinada frente al ambiente¹⁹, es una de las tareas principales de los líderes organizacionales, es decir, del equipo directivo, las gerencias, jefaturas, etc.No es suficiente, abandonar la comunicación en manos de unos pocos, es preciso involucrar y responsabilizar a todos. Es la calidad de las relaciones individuales lo que determina, por encima de todo, la actitud de la empresa, y la motivación para trabajar con eficacia.

Una gestión eficaz de los recursos humanos se fundamenta en el desarrollo y la gestión del personal de la organización o en la adquisición de un equilibrio entre las necesidades manifestadas por los clientes internos y externos, lo que supone, liderar con propósitos claros, reduciendo la ambigüedad de su entorno y dotando a los miembros de una gramática común que permita una acción conjunta y coordinada frente al ambiente para la construcción de metas realistas pero a su vez desafiantes, que puedan ser fijadas con participación del propio equipo que las implementará, permitiéndole a este realizar el seguimiento de sus propios progresos.

¹⁹ Pfeffer y Slanick (1978)

En este sentido el marketing interno representa un salto cualitativo de gran importancia respecto a los supuestos tradicionales en la dirección y gestión del personal, en los que la dirección impone y los empleados ejecutan.

Sólo desde posturas que flexibilicen estructuras, las cuales permiten acceder a los trabajadores a las tomas de decisiones fomentando su participación, y que cambien su concepto de lo que es una empresa abierta al entorno, podrá el futuro empresarial vislumbrarse de una forma más realista, constructiva y, en definitiva, más madura.²⁰

4.4. Marketing Interno

El marketing interno puede ser definido como *el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirían a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores²¹*. De lo que se desprende que el marketing interno es *un modelo de intervención que permite a la empresa disponer permanentemente de un capital de recursos humanos capaz de dinamizar y de acompañar su propio desarrollo²²*.

El marketing de la gestión o del management hace referencia a integración de los procesos de marketing interno y externo. Su objetivo es el desarrollo de una política conjunta que satisfaga tanto las necesidades de sus trabajadores como las de sus clientes utilizando las capacidades y talentos personales de los empleados, para establecer las relaciones adecuadas y promover la iniciativa personal, la comunicación, la creatividad y el cumplimiento de las tareas

²⁰ Quintanilla (1988, 159)

²¹ Levisonnois (1987, 9)

²² Quintanilla (1988, 132)

asignadas. Ello facilita el desarrollo de una organización personalizada que conduce a una dirección participativa.

El marketing –interno o externo- propone un sistema de acción, así como un conjunto de medios de intervención a partir de los que pueda determinarse y definirse qué quieren, qué opinan y qué desean nuestros clientes, y basándose en ello, proporcionar el producto –o cambio- que los satisfaga en mayor medida. No sólo trata de *satisfacer* las necesidades de los clientes internos –trabajadores-, sino también de conseguir unos mejores índices de eficacia y eficacia organizacional. *El trabajador ya no busca solamente ganarse la vida, sino también expresar a través del trabajo su personalidad y experimentar satisfacción' por medio de sus tareas y ocupaciones*²³.

Y para esto es necesario que los directivos asuman un rol facilitador y catalizador de las condiciones que posibilitan que el trabajo sea intrínsecamente interesante, de modo que adquiera un mayor significado para el trabajador permitiéndole *un intercambio de oportunidades que reporten incentivos intrínsecos de satisfacción en el trabajo, participación y desarrollo del autoconcepto*²⁴ para que el trabajador aumente la posibilidad de compromiso con los dos objetivos de la organización permitiendo que éste sea mucho más creativo al realizar su tarea convirtiendo, de esta manera, a la misión de la organización en algo real y aplicable, al traducir la misión organizacional en conductas medibles y específicas establecidas a partir de criterios significativos para los empleados

²³ Gelinier (1980, 261)

²⁴ Mateu (1984)

Vale la pena recordar que vuelco en la mirada hacia el público interno de la organización no tiene un fin caritativo o filantrópico sino que, por lo contrario, es considerada –junto a la orientación hacia la satisfacción total del cliente en el contacto con la empresa- el mejor modo de alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional generando rentabilidad a la empresa –o ayudando a alcanzar los fines últimos de la organización según sea su naturaleza- y para esto es necesario aplicar un conjunto de actividades internas que permitan manejar las actitudes y las comunicaciones a partir de las cuales no solamente es posible desarrollar y difundir la misión organizacional, sino que además se consiga que los empleados se comprometan con los fines y objetivos de la organización, a partir de la puesta en marcha de procesos comunicativos que proporcionen al empleado la información necesaria para trabajar con eficacia y así la organización sea capaz de lograr la satisfacción del cliente desde dentro hacia afuera.

CAPITULO V METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La selección y sistematización de la experiencia profesional estudiada en el presente informe se realizó empleando como herramientas la reconstrucción de la experiencia, el ordenamiento de la información obtenida y la interpretación crítica del accionar realizado durante el periodo estudiado.

El objetivo principal de esta práctica es la generación de conceptos prácticos respecto al conocimiento teórico utilizado aplicado en el desarrollo de las prácticas empleadas en una experiencia profesional concreta y tiene la intención de propiciar el acercamiento de la comunicación social hacia el campo comercial y de marketing, resaltando la relevancia y pertenencia del comunicador en estos puestos, normalmente ocupados por administradores, ingenieros industriales y profesionales con formación técnica o empírica así como aportar nuevos enfoques al manejo de la comunicación interna como herramienta dentro de campañas de comunicación masiva a través de la generalización de los conceptos aportados en este informe.

5.1. Procedimientos empleados para la sistematización

Los procedimientos empleados para el proceso de elaboración del informe de sistematización fueron los siguientes:

5.2. Delimitación del Objeto de Sistematización

Para delimitar el objeto de sistematización se emplearon 3 matrices cuya finalidad era producir la sistematización de la experiencia profesional, a partir del ordenamiento, reflexión y análisis de los procesos resultantes de la su actividad estudiada, rescatando el proceso de intervención para analizar sus componentes y reflexionar sobre las relaciones generadas entre los diversos actores del proceso.

La primera matriz empleada fue la de identificación del objeto de sistematización, la cuál suponía la descripción de la experiencia a sistematizar, los objetivos de la sistematización, los ejes o temas que se abordarán en la sistematización y las interrogantes principales que se desprenden de los temas eje.

En la segunda matriz se identificaron la relevancia, validez, aplicabilidad e innovaciones propias de la experiencia a sistematizar

Por último en la tercera matriz se desarrollaron los *momentos* de la experiencia profesional, cuyo aporte fue agrupar las actividades realizadas según su naturaleza y eje temático, ponerlas en contexto y explicar la intencionalidad de las actividades realizadas. De esta matriz se desprendieron necesidades de información específicas a ser recuperadas para la sistematización.

5.3. Recuperación de la información

El siguiente paso para la elaboración del informe comprendió la recuperación de la información especificada en las matrices desarrolladas. Para esto se elaboró un plan de sistematización a manera en el que se estableció actividades y tiempos de cumplimiento y de esta manera poder organizar las acciones a realizar para la recuperación y ordenamiento de la información.

La primera etapa del proceso de recuperación de la información supuso la revisión de la documentación elaborada durante el desarrollo de la experiencia profesional y registrada en los archivos de la empresa. De estos documentos se pudo rescatar la historia del proceso y los contextos en los que se llevó a cabo. La documentación revisada comprendió lo siguiente:

5.4. Resultados de herramientas para la recolección de información

Se revisaron los resultados de las 3 encuestas realizadas al total del personal de Komfort y de las entrevistas mixtas o semi-estructuradas aplicadas a todas las jefaturas y una muestra representativa de trabajadores de cada área.

Es interesante mencionar que en la primera encuesta realizada, mientras el 56% de empleados declaró tener buenas relaciones personales y profesionales con sus compañeros y el 66% manifestó considerar amigos a sus compañeros de trabajo, el 67% expresó no trabajar en equipo y que mientras el 61% de trabajadores manifestó tener buenas relaciones con trabajadores de otras áreas, sólo el 15% declaró sentirse apoyado por trabajadores de otras áreas

para realizar un buen trabajo en conjunto –el 80% expresó no sentirse apoyado por los trabajadores de otras áreas.

Con respecto a la relación entre los jefes y empleados, 78% considera que su jefe lo trata con amabilidad, mientras que el 73% expresa que el nivel de exigencia por parte de su jefe es adecuado, 79% opina que su jefe no es comunicativo, 83% encuentra que su jefe no es justo, 78% juzga que no hay buena comunicación de los jefes a los subordinados, y 84% considera que los superiores no escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados.²⁵

Vale la pena recordar que el propósito de aplicar estos instrumentos fue el de medir el grado de conocimientos de los trabajadores sobre la compañía, las funciones propias del puesto del empleado, los sistemas de comunicación disponibles en la compañía, la imagen interna y externa de la empresa y las campañas que venían desarrollándose o planeaban desarrollarse en un futuro cercano.

También se revisaron los apuntes realizados durante las observaciones y entrevistas propias del muestreo de los procesos de la actividad comunicativa y se revisaron el sociograma y el mapeo del proceso realizados, profundizando en el diagnóstico de la comunicación.

De este trabajo se desprendió la falta de mecanismos comunicativos horizontales y bidireccionales entre los distintos departamentos, los que

²⁵ Ver resultado de encuesta número 1 en Anexo 1

generaban conflictos y rivalidades, pues los trabajadores manejaban escasa información respecto al sentido de las actividades implementadas y tenían muy poco conocimiento sobre los inconvenientes que el resultado de su trabajo podría suponer para los trabajadores de otras áreas.

5.5. Políticas de comunicación

Asimismo se procedió a revisar las políticas de comunicación interna implementadas, correspondientes al desarrollo y ejecución de todo trabajo regular o innovador y en especial las referidas a los trabajos relacionados a campañas comerciales específicas.

En estas políticas de comunicación se le dio una alta prioridad a la comunicación interpersonal por su capacidad para elevar la motivación de los colaboradores y, por ende, los aportes de estos al trabajo realizado. Además se enfatizó el uso de medios escritos, principalmente actas, para registrar los acuerdos pactados y el uso de medios como periódicos murales para comunicarlos.

Por otro lado se impulsó el uso del correo electrónico por ser un medio rápido y directo que brinda facilidades para registrar las coordinaciones y acuerdos alcanzados en las comunicaciones realizadas. Para esto se capacitó al personal en su uso correcto, especialmente en técnicas de redacción clara – cantidad y tipo de información enviada- y cuidados para con las susceptibilidades del receptor. Cabe resaltar que debido a sus funciones, sólo el 25% de los trabajadores de la compañía (área administrativa y

administradores de tienda) tienen acceso a un computador, por lo que se le dio mayor importancia a otros tipos de comunicación.

CAPITULO VI

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACION

6.1. Nueva descripción²⁶

KOMFORT es una empresa peruana que participa comercialmente en retails de grandes superficies (Saga, Ripley, Tottus y Estilos), además de contar con una cadena de micro-distribuidores a nivel nacional y una cadena de tiendas propia con presencia en las principales ciudades del Perú. Debido a factores externos, la empresa se vio obligada a repotenciar su imagen institucional, motivo por el cual la gerencia general encarga al área comercial, y en específico, al asistente de marketing (el informante) realizar un estudio sobre el estado de las comunicaciones que se llevaban a cabo en la empresa con el propósito de unificarlas y volverlas coherentes para con los valores que le empresa deseaba proyectar.

Para realizar este trabajo era necesario realizar un análisis de las comunicaciones internas en la empresa, lo que supuso una valiosísima oportunidad para que el informante aplique los conocimientos sobre manejo de las comunicaciones internas, adquiridos en la universidad.

²⁶ Nos referimos a *nueva descripción* a la realizada después de la reflexión a la luz de la teoría revisada.

Lograr un cambio de actitud en una empresa tradicional donde primaba una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria entre los trabajadores, con inclinación a mantener la información en secreto, o en pequeños grupos, es decir, a darle poca importancia a la comunicación, o incluso darle preponderancia a la no-comunicación de su trabajo, fue difícil al principio, en especial porque desde el directorio hasta el último nivel de mando, se confundía Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional.

A pesar de contar con el apoyo del directorio y de la alta gerencia, lograr un cambio respecto a la comunicación interna de la empresa de manera que tanto la gerencia como los colaboradores entiendan que la comunicación interna es un tema que concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, hasta los empleados, pasando por el total las jefaturas supuso un fuerte trabajo de integración y generación de un clima propicio para el desarrollo de buenas comunicaciones, incrementando la motivación y la productividad, es decir buscando alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa.

Contexto Nacional

A fines del año 2008 tuvo lugar la primera crisis económica internacional del siglo XXI lo que golpeó a sectores clave para la economía del país. A pesar que el Perú llevaba 88 meses de crecimiento económico consecutivo, la rápida caída de los precios internacionales de materias primas -de las que el país depende debido a su naturaleza de país exportador- mermó los ingresos

aumentado las tasas de interés y elevando el precio de productos de primera necesidad, retrayendo el consumo de otros productos de consumo masivo.

Para mayo del 2009 se tenían indicadores mixtos respecto a los precios, los cuales daban marcadas muestras de deflación, un comportamiento implícito de menor avance en la demanda y, en consecuencia, presencia de recesión lo que generó agresivas guerras de precio en diversos sectores entre el que se encontraba la industria de colchones y muebles para dormitorio.

Por otro lado, el consumo corporativo también se vio retraído debido a la dilatación de las inversiones en hoteles, extracción de minerales, extracción de hidrocarburos y negocios afines. Debe acotarse que si bien es cierto, el número de proyectos de inversión en estos rubros duplicó las proyecciones para el periodo 2007 – 2010, especialmente las destinadas a construcción de nuevos hoteles y la ampliación o modernización de otros, los lapsos de tiempo para realizar estas inversiones fueron dilatados, disgregando las compras.

Contexto Institucional

A principios del año 2009 se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva línea francesa de Productos Paraíso del Perú para ingresar al mercado de productos de lujo –hasta la fecha copados por las marcas Rosen y Komfort. Paraiso inició sus actividades a finales de la década del 60 y se concentró en la fabricación y comercialización de colchones económicos, sector en el que se posicionó rápidamente a pesar de competir contra un fuerte mercado informal.

Los productos de lujo de Paraiso contaban con acabados de primera e ingresaron al mercado a precios agresivamente competitivos, los que podían llegar a ser la mitad que sus competidores. La intención de Paraiso era la de deslindar la imagen de la marca de los productos económicos a través de una agresiva participación en los retails de grandes superficies. La reacción de Rosen fue el lanzamiento de la marca económica TFX que apunta a los consumidores jóvenes y masivos para diversificar su mercado y su público.

Como otro resultado de la crisis, la marca de colchones DRIMER -Trading Colchonera SAC y Tracol SAC- fue adquirida por los dueños de la Compañía Industrial Continental SRL -colchones Continental. Drimer, se dirigía a los productos de lujo y Continental a los económicos.

El sistema de producción de Komfort y los valores de la marca, compartidos entre los miembros de la alta dirección, no permitía que Komfort encaré de manera frontal una guerra de precios tan agresiva, lo que causó discrepancias respecto a los planteamientos de la Gerencia Comercial de esa época, por lo que se decide sustituir la cabeza del equipo comercial, proceso que finaliza con el ingreso de Julio Mimbela a la compañía en enero del 2009 en el cargo de Jefe de Ventas y posteriormente de Antonio Julca en el área de marketing y Mario Alvarado en la Gerencia Comercial.

El trabajo del nuevo equipo comercial se centro principalmente en tomar acciones para reforzar la marca y su posicionamiento, lo que incluía elevar la

motivación de los promotores de ventas, supervisores y personal administrativo del área de ventas y su capacitación en técnicas de buena comunicación con los clientes.

También con el fin de mejorar la imagen de la empresa se realizaron encuestas periódicas a clientes y consumidores potenciales las que revelaron, entre otras cosas, que, si bien es cierto la marca estaba fuertemente posicionada en las mujeres mayores de 45 años, el público joven no estaba familiarizado con la marca o la desconocía por completo –principalmente varones menores a 30 años y que además la comunicación que habían recibido de la empresa era dispersa y carecía de consistencia, especialmente cuando un cliente conversaba personalmente con más de un empleado de la empresa.

Para reposicionar la marca y sus valores en la mente de los consumidores jóvenes y mantener un contacto más estrecho e interactivo con ellos, la empresa utilizó campañas de redes sociales, lo que obligó a la empresa a reestructurar el sistema de comunicación interna con el fin generar una imagen institucional unificada y coherente con los valores que se deseaban transmitir.

6.2. Aspectos centrales

Cuando ingresé al equipo comercial de Komfort en calidad de asistente de marketing, logré identificar que muchas de los problemas rutinarios se originaban en un mal flujo de comunicación entre los trabajadores de las distintas aéreas por lo que planteé a gerencia comercial en un primer momento

y luego a gerencia general hacer un diagnóstico del flujo de comunicaciones en la empresa e implementar políticas de comunicación interna que, no sólo sirvan de soporte a los demás procesos sino que ayude a transmitir una imagen institucional unificada y coherente con los valores que gerencia deseaba que la marca transmita.

Al principio se encontró bastante resistencia de los trabajadores y sus jefaturas para participar en las metodologías de recolección de información debido a que no entendían el propósito del trabajo realizado, por lo que fue necesario elaborar un plan que mostrase resultados al corto plazo, para de esta manera ganar la confianza de los trabajadores, en especial de los más antiguos, entre los que se encontraba el jefe de producción.

El análisis de las comunicaciones internas descubrió rápidamente la carencia de mecanismos comunicativos horizontales y bidireccionales entre el personal, teniendo como resultado conflictos y rivalidades, debido a la sobrecarga de trabajo que suponía la mayoría de trabajadores el incumplimiento de acuerdos y coordinaciones, principalmente debido al poco conocimiento que los trabajadores manejaban del sentido de las actividades que se implementaban.

El levantamiento de información se llevó a cabo a través de encuestas, las que fueron profundizadas mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y el muestreo de los procesos de la actividad comunicativa. Las entrevistas fueron de mucha ayuda para profundizar la información recabada durante la encuesta, así como para identificar grupos y líderes informales en la empresa.

Por otro lado el muestreo de los procesos de la actividad comunicativa sirvió de mucho para corroborar los datos obtenidos y analizar el proceso de comunicación in situ.

Una vez obtenido la información necesaria se procedió a producir un mapa de comunicaciones, el que sirvió de base para la elaboración de las políticas de comunicación interna para el desarrollo y ejecución de todo trabajo regular o innovador, en especial los relacionados a campañas comerciales. En este sentido se remarcó la importancia de la comunicación interpersonal pero insistiendo en el uso de medios escritos, principalmente actas, periódicos murales y medios electrónicos, y la comunicación de estos por vía oral – interpersonal- y escrita a todo el personal involucrado.

Los ejes tomados en cuenta para el proceso de sistematización fueron los siguientes:

- Marketing Interno
- Comunicación Organizacional
- Comunicación y liderazgo

En base a los objetivos de la sistematización se plantearon estos tres ejes temáticos para reflexionar sobre la experiencia profesional, y lograr comprender a cabalidad el trabajo realizado dentro la organización.

Marketing Interno

El marketing interno como eje temático ayudó a darle a los procesos de comunicación interna la relevancia pertinente dentro de los procesos comerciales de la empresa y en contraposición con la estructura rígida y vertical en la que se encontró a la organización, la cual no brindaba muchos espacios para el aporte de los empleados, ni la coordinación entre diferentes áreas.

El marketing interno visto como un modelo de intervención que permite a la empresa disponer permanentemente de un capital de recursos humanos capaz de dinamizar y de acompañar su propio desarrollo, sirvió de sustento para fundamentar ante la gerencia la necesidad de adoptar un modelo integrador, no sólo de los procesos de comunicación interna y externa, si no de políticas que satisfaga tanto de clientes como de trabajadores, maximizando el uso de las capacidades y talentos personales de los empleados.

Comunicación Organizacional

El concepto de comunicación organizacional, vista como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus subsistemas y se relacionan con el medio ambiente, sirvió para entender a los mensajes como herramientas capaces de regular, innovar, integrar, informar e instituir acciones o funciones dentro de la empresa.

La pertinencia de este concepto sirvió como base para la reflexión en torno a la dinámica de los procesos de comunicación analizados durante la sistematización.

Es más, durante el desarrollo de la experiencia profesional, la identificación de las redes de comunicación formales e informales a través de la aplicación de la técnica de “Muestreo de los procesos de la actividad comunicativa” y la ponderación que mi formación académica profesional me permitió darle a las redes de comunicación horizontal como entes facilitadores para la coordinación de tareas, el intercambio de información y la resolución de conflictos entre las distintas áreas, me hizo capaz de plantear soluciones eficaces para los problemas que se planteaban en las institución en la que se realizó la experiencia profesional.

Comunicación y liderazgo

Por último el concepto de Comunicación y liderazgo aportó en la identificación de la comunicación como aquella relacionada con la explicación y exposición de estrategias y otro tipo de información a todos aquellos que necesiten conocerlas y con la acumulación de información necesaria para influir en su implementación y formulación.

Este concepto fue tomado en cuenta en la elaboración de las políticas de comunicación de manera que liderazgo, en todos los niveles, pueda funcionar como la base de la buena marcha de la organización, viendo el liderazgo como aquel que no se apoya únicamente en un solo individuo formalmente establecido, si no en un concepto mucho más fluido e informal.

El cambio a una estructura más abierta y horizontal supuso que cada nivel sea responsable de diseñar, formular e implementar las estrategias para efectuar el

trabajo correspondiente a su respectiva área, nutriéndose del aporte de los colaboradores a través de una escucha activa y perenne en todos los niveles directivos.

CAPITULO VII

BALANCE

7.1. Lecciones aprendidas

La reflexión sobre las actividades realizadas durante mi desempeño como encargado de marketing en KOMFORT SA, me permitió darle la relevancia pertinente al manejo de conceptos claros en la elaboración de proyectos, así como resaltar la importancia de documentar correcta y detalladamente los procesos que se ponen en marcha, para su futura evaluación.

El proceso de sistematización me hizo notar la relevancia de graficar los flujos comunicacionales durante su desarrollo para una mejor identificación de los actores, su relevancia o los problemas que puedan surgir dentro de la rutina diaria, ya que de un buen flujo comunicativo depende la correcta ejecución de una actividad determinada y el desempeño de los colaboradores tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Después de la recolección, análisis y reflexión en torno a la experiencia profesional, realizados durante el proceso de sistematización, estoy en capacidad de establecer y ejecutar metódicamente la planificación, desarrollo y evaluación de un plan de comunicación integral, así como de proponer mejoras a los procesos ya implementados.

Finalmente el proceso de sistematización me ayudó a poner en valor el rol de la comunicación social en la humanización de los procesos empresariales como herramienta para impulsar la pro actividad de sus miembros.

7.2. Logros y avances

El primer logro alcanzado, después del proceso de sistematización es el desarrollo de mis capacidades para desempeñarme en el ámbito de las comunicaciones organizacionales, siendo capaz de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica universitaria.

En segundo lugar, es pertinente considerar como un logro haber logrado la concienciación, no sólo de la gerencia y mandos directivos de KOMFORT, si no de la mayor parte de su personal, de la relevancia que tiene la comunicación – tanto interna como externa- en el desarrollo de la actividad empresarial, especialmente en los ámbitos administrativos y comerciales, resaltando la relevancia y pertenencia del comunicador en puestos, normalmente ocupados por administradores, ingenieros industriales y profesionales con formación técnica o empírica.

Por último, vale la pena mencionar la aplicación de enfoques comunicativos horizontales para el manejo de la administración de empresas y del uso de la comunicación interna como herramienta dentro de campañas de comunicación masiva comercial.

7.3. Problemas y Tareas Pendientes

El primer obstáculo encontrado fue la poca confianza que lo demás profesionales, en especial los mandos directivos y gerentes tienen para con el uso de la comunicación organizacional como herramienta administrativa o comercial. Esta fue una característica bastante limitante para el desarrollo de mis actividades, debido a que tanto la gerencia como el resto del personal, tenía como hábito relegar la reflexión sobre sus actividades comunicacionales, dándole preponderancia a otras actividades.

El uso inadecuado de los canales de comunicación, debido a una falta de cultura comunicativa representó un segundo obstáculo a enfrentar. La poca capacidad de expresar ideas concretas –tanto por escrito como oralmente– dificultaba la comunicación entre los miembros de la empresa, lo que usualmente derivaba en conflictos y rivalidades, debido a la incapacidad para coordinar y llegar a consensos.

La ideología y el nivel educativo del personal también fue una limitante, especialmente en la etapa de intervención que suponía reuniones, capacitaciones y dinámicas grupales. No hay una cultura que permita la libre expresión de ideas o que incentive el respeto de la susceptibilidad de los compañeros de trabajo.

CAPITULO VIII

APORTES DE LA SISTEMATIZACIÓN

8.1. A nivel teórico – conceptual

Comunicación y liderazgo

Uno de los aportes más importantes del proceso de sistematización fue la puesta en valor del uso de la comunicación para la generación de liderazgo, en un entorno empresarial sumamente vertical donde se acostumbraba que los jefes manden y los empleados obedezcan. Se logró concienciar a los directivos del valor de los aportes individuales de los colaboradores para con el desempeño de sus funciones, además de la mejora que la escucha activa suponía como herramienta de motivación del personal, aumentando significativamente la productividad grupal e individual.

Así mismo el cambio a una estructura más abierta y horizontal obligó a los directivos de la empresa a adoptar una cultura comunicacional dinámica capaz de realzar las actuaciones individuales de manera que, cada uno de los empleados, en el nivel que le corresponde, entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de negocio de la empresa, con el fin de que los colaboradores tengan un conocimiento claro de lo que la compañía esperaba de ellos, de la calidad de su desempeño y que podían hacer para mejorar su productividad.

Marketing Interno

Otro concepto clave en el proceso de sistematización de la experiencia profesional es el de Marketing Interno pues aportó a la integración de los procesos de comunicación interna y externa, desarrollando una política conjunta que busque satisfacer las necesidades tanto sus clientes como la de sus trabajadores, maximizando el uso de las capacidades y talentos personales de los empleados, proveyendo un ambiente en el que se instituyan la promoción de la iniciativa personal y las relaciones adecuadas, es decir una dirección participativa que asegure aumentos en los índices de eficacia organizacional a través del uso del marketing como estrategia comercial y de la comunicación social como impulsor del reconocimiento del factor humano.

Comunicación Organizacional

Durante mi desempeño profesional tuve la oportunidad de no sólo identificar las principales redes de comunicación formal e informal dentro de la organización, si no que estuve en capacidad de aportar sugerencias para la fortalecer tanto de las redes de comunicación ascendente y horizontal.

Gracias a mi formación académica impulsé el uso de la comunicación transversal con el fin de generar redes informativas que faciliten la toma de decisiones, la jerarquización de la autoridad y sobre todo para evitar que la determinación de los objetivos o las acciones tomadas para alcanzar estos objetivos provoquen conflictos entre los distintos grupos que componen la organización.

8.2. A Nivel Profesional

La sistematización de mi experiencia profesional me ayudó a tomar conciencia sobre el valor de la documentación de los procesos puestos en marcha y de esta manera estar en capacidad de estandarizarlos teniendo presente las etapas Diagnóstico, Planificación, Desarrollo, Capacitación y Evaluación, haciendo uso de herramientas pertinentes para cada etapa. En el caso de este proceso en específico las herramientas utilizadas fueron la Encuesta, Entrevistas Semi-estructuradas, Muestreo de los Procesos de la Actividad Comunicativa, Sociogramas, Mapeo del Proceso, Capacitaciones Grupales, Técnicas Didácticas y reporte de indicadores.

8.3. A Nivel Social

La puesta en valor de la comunicación interna, es decir del comunicador social, dentro de las actividades comerciales, aporta en la consolidación de empresas competitivas, capaces de aplicar enfoques comunicativos horizontales para el manejo de la administración y del uso de la comunicación interna como herramienta dentro de campañas de comunicación masiva comercial, orientando su cultura organizacional hacia la satisfacción del cliente, migrando de estructuras dominantes individuales hacia procesos grupales para maximizar los aportes personales de los trabajadores para consolidar una dinámica grupal con objetivos dirigidos hacia la calidad total y al desarrollo del potencial humano.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- 1) La labor que realicé durante la ejecución de la reestructuración del flujo comunicacional en KOMFORT S.A. fue pertinente y aportó en el para el correcto desarrollo de los procesos de administración, producción y comercialización de los productos de la empresa, mejorando la productividad individual de los trabajadores de la empresa.

- 2) Se empleo estrategias y herramientas de comunicación acordes a las necesidades de la empresa promoviendo la libre comunicación con el propósito de obtener una comunicación dinámica que permitiera a la empresa reaccionar rápidamente ante los desafíos propios del mercado en los que se desenvuelve.

- 3) El fortalecimiento de las redes ascendentes y horizontales, así como el fomento de la comunicación interpersonal al interior de la organización propició una mejora en la interrelación de los trabajadores, los que, al poder entender más cabalmente el sentido de sus funciones y de las acciones coordinadas entre las distintas áreas, elevaron su nivel de productividad y aportaron al desarrollo de la empresa.

4) El empleo de del mapas de procesos y sociogramas me permitieron identificar el flujo informativo y sus actores y de esta maneras transmitir mensajes adecuados para el público objetivo.

5) La necesidad de documentar el procedimiento aplicado para la ejecución del proyecto de reestructuración de las comunicaciones en KOMFORT SA, el proceso de intervención de las redes comunicacionales, y la elaboración de productos comunicacionales adecuados a los distintos públicos me proporcionó una nueva visión respecto a la labor realizada, revalorizando el rol de la comunicación interna en los procesos empresariales.

6) La labor realizada en una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles y colchones, me permitió aplicar conocimientos y metodologías aprendidas durante mi formación académica y a desarrollar destrezas profesionales enfocadas al ámbito de la comunicación empresarial aplicada al ámbito comercial.

7) Por último, el proponer a una empresa con una estructura vertical rígida, caracterizada por procesos individuales dominantes, la migración hacia procesos grupales horizontales a través de la aplicación del marketing como una estrategia y del uso de la comunicación una herramienta que priorice al factor humano, capaz de resolver conflictos y motivar al personal a brindar aportes que, en mutua colaboración, ayuden a la organización a alcanzar los objetivos planteados, elevando la calidad del trabajo desempeñado y por ende la productividad de la empresa, contribuyó a poner en valor a la comunicación

social como centro nervioso y alma de la organización, capaz de reflejar sus potenciales en todos los ámbitos, incluyendo y dando prioridad al productivo y comercial.

9.2. Recomendaciones

1) En primer término la empresa necesita automatizar el flujo de información diaria, especialmente la relacionada a las especificaciones que el área de ventas debe alcanzar a producción unificando el sistema de ventas con el plan de producción, logística, contabilidad, despacho y demás áreas. Si bien es cierto en el plan de comunicacional promueve la comunicación interpersonal, también da prioridad al flujo veloz y efectivo de la información.

2) Es indispensable promover el uso de la comunicación interpersonal entre la gerencia, las jefaturas y los trabajadores para, de esta manera, reducir la propagación de rumores y proporcionar un ambiente laboral que propicie las coordinaciones entre los altos mandos –quienes toman las decisiones generales- y los trabajadores –que ejecutan estas decisiones aportando su experiencia para su correcto desarrollo.

3) Es indispensable que la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM implemente el dictado de cursos en los que se aborde de manera más exhaustiva, la Recolección y Análisis de Información Estadística, Técnicas y Herramientas de Gestión de Comunicación Interna en Organizaciones, Implementación de Estrategias Comunicacionales, Análisis y Diagnostico de Flujos Comunicacionales, Marketing Interno,

Marketing Externo, Managment, etc. para que los profesionales en formación tengan mayor oportunidad de insertarse al mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ALMENARA, Jaume

2005 *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, UOC Editorial.

ARTAL Castells, Manuel

2007 *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, ESIC Editorial

DAVIS, Keith

1953 *Management communication and the grapevine*. Boston, Editorial Harvard Business Review.

DEL POZO LITE, Marisa

1997 *Cultura empresarial y comunicación interna, su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, Editorial Fragua.

DEL POZO LITE, Marisa

2000 *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, Casos de empresas*. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.

GARCIA-UCEDA, Mariola

2008 *Las claves de la publicidad*. Madrid, ESIC Editorial

GELINIER, Octave

1980 *La nueva dirección de la empresa*. Madrid, APDO.

GOLDHABER, Gerald Martin

1979 *Organizational communication*. México, Diana.

IND, Nicholas

1993 *La imagen corporativa*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

LEVIONNOIS, Michael

1987 *Marketing interne et management des hommes*. París, Les Éditions d'Organisation.

MATEU, Melchor

1984 *La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicológica*. Barcelona, Hispano Europea

PFEFFER, Jeffrey

1981 *Power in organizations*. Boston, Pitman

QUIJANO, Santiago

1993 *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona, PPU S.A.

QUINTANILLA, Ismael

1988 *Psicología y marketing. Evaluación de la conducta del consumidor y otras extensiones.* Valencia, Promolibro.

SCHEIN, Edgar

1988 *La cultura empresarial y liderazgo.* Barcelona, Plaza & Janés.

ANEXO 1

ENCUESTA 1

Numero de encuestas rellenas: 207

Completas: 207 No finalizadas: 0

Clima laboral

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- 1 = No
- 2 = No, pero con algún matiz
- 3 = Sí, no / depende
- 4 = Sí, pero con algún matiz
- 5 = Sí
- N/A = No aplicable

1 La empresa en general:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	0 (0%)	45 (22%)	44 (21%)	93 (45%)	0 (0%)	25 (12%)
¿Le gusta la empresa?	0 (0%)	23 (11%)	48 (23%)	44 (21%)	69 (33%)	23 (11%)
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	45 (22%)	51 (25%)	67 (32%)	44 (21%)	0 (0%)	0 (0%)
¿Se siente integrado en su empresa?	0 (0%)	92 (44%)	49 (24%)	43 (21%)	23 (11%)	0 (0%)
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	19 (9%)	44 (21%)	24 (12%)	74 (36%)	20 (10%)	26 (13%)
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	19 (9%)	50 (24%)	25 (12%)	70 (34%)	25 (12%)	18 (9%)

2 Ergonomía y condiciones ambientales:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	0 (0%)	22 (11%)	119 (57%)	24 (12%)	42 (20%)	0 (0%)
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	0 (0%)	12 (6%)	97 (47%)	37 (18%)	61 (29%)	0 (0%)
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	0 (0%)	103 (50%)	92 (44%)	12 (6%)	0 (0%)	0 (0%)
¿El nivel de ruido es soportable?	0 (0%)	9 (4%)	20 (10%)	21 (10%)	63 (30%)	94 (45%)
¿Los aseos están limpios?	51 (25%)	43 (21%)	93 (45%)	8 (4%)	12 (6%)	0 (0%)
¿La maquinaria que utiliza funciona de manera adecuada a una velocidad satisfactoria?	2 (1%)	39 (19%)	27 (13%)	92 (44%)	47 (23%)	0 (0%)
¿El lugar en el que se trabaja le resulta cómodo?	0 (0%)	13 (6%)	18 (9%)	35 (17%)	61 (29%)	80 (39%)
¿Los implementos que utiliza están dispuestos de manera que le faciliten el trabajo?	0 (0%)	9 (4%)	11 (5%)	33 (16%)	65 (31%)	89 (43%)
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	0 (0%)	7 (3%)	13 (6%)	32 (15%)	70 (34%)	85 (41%)

3 ¿Considera usted que..

	1	2	3	4	5	N/C
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	0 (0%)	24 (12%)	68 (33%)	68 (33%)	47 (23%)	0 (0%)
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	0 (0%)	28 (14%)	113 (55%)	66 (32%)	0 (0%)	0 (0%)
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	0 (0%)	47 (23%)	117 (57%)	0 (0%)	0 (0%)	43 (21%)
...su trabajo es lo suficientemente variado?	0 (0%)	23 (11%)	64 (31%)	27 (13%)	93 (45%)	0 (0%)

4. ¿Su puesto en la empresa ...

	1	2	3	4	5	N/C
... está en relación con la experiencia que usted posee?	18 (9%)	17 (8%)	14 (7%)	66 (32%)	92 (44%)	0 (0%)
... está en relación con sus estudios?	92 (44%)	61 (29%)	0 (0%)	28 (14%)	26 (13%)	0 (0%)
... está lo suficientemente valorado?	72 (35%)	56 (27%)	22 (11%)	44 (21%)	13 (6%)	0 (0%)
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	17 (8%)	11 (5%)	38 (18%)	64 (31%)	77 (37%)	0 (0%)
¿Cree que existe posibilidad de ascender en la empresa?	2 (1%)	19 (9%)	31 (15%)	72 (35%)	83 (40%)	0 (0%)

5. Compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Se lleva bien con sus compañeros?	27 (13%)	21 (10%)	43 (21%)	49 (24%)	67 (32%)	0 (0%)
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	21 (10%)	16 (8%)	103 (50%)	26 (13%)	41 (20%)	0 (0%)
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	0 (0%)	23 (11%)	49 (24%)	78 (38%)	57 (28%)	0 (0%)
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	4 (2%)	6 (3%)	41 (20%)	63 (30%)	93 (45%)	0 (0%)
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	92 (44%)	47 (23%)	48 (23%)	13 (6%)	7 (3%)	0 (0%)
¿Se lleva bien con los trabajadores de las demás áreas?	29 (14%)	16 (8%)	34 (16%)	43 (21%)	83 (40%)	2 (1%)
¿Los trabajadores de otras áreas lo apoyan para realizar un buen trabajo en conjunto?	94 (45%)	73 (35%)	6 (3%)	17 (8%)	14 (7%)	3 (1%)

6. Jefe o superiores:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	3 (1%)	22 (11%)	18 (9%)	47 (23%)	113 (55%)	4 (2%)
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	5 (2%)	25 (12%)	22 (11%)	51 (25%)	100 (48%)	4 (2%)
¿Considera que su jefe es comunicativo?	113 (55%)	49 (24%)	17 (8%)	20 (10%)	4 (2%)	4 (2%)
¿Considera usted que su jefe es justo?	122 (59%)	49 (24%)	18 (9%)	13 (6%)	2 (1%)	3 (1%)
¿Existe buena comunicación de jefes a subordinados?	119 (57%)	43 (21%)	17 (8%)	16 (8%)	8 (4%)	4 (2%)
¿Existe buena comunicación de subordinados a jefes?	122 (59%)	58 (28%)	13 (6%)	9 (4%)	2 (1%)	3 (1%)
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	120 (58%)	54 (26%)	20 (10%)	8 (4%)	2 (1%)	3 (1%)

7. Reconocimiento:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	24 (12%)	28 (14%)	37 (18%)	68 (33%)	47 (23%)	3 (1%)
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	14 (7%)	23 (11%)	42 (20%)	63 (30%)	58 (28%)	7 (3%)
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	18 (9%)	29 (14%)	82 (40%)	29 (14%)	45 (22%)	4 (2%)
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	27 (13%)	33 (16%)	44 (21%)	47 (23%)	48 (23%)	8 (4%)

8. Remuneración:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	27 (13%)	32 (15%)	93 (45%)	51 (25%)	4 (2%)	0 (0%)
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	13 (6%)	27 (13%)	97 (47%)	57 (28%)	13 (6%)	0 (0%)
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	29 (14%)	68 (33%)	62 (30%)	36 (17%)	12 (6%)	0 (0%)
¿Está satisfecho con su trayectoria en la Empresa?	24 (12%)	29 (14%)	63 (30%)	83 (40%)	8 (4%)	0 (0%)