

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA KOSTA AZUL

SANDRA MILENA HERNÁNDEZ ROMAN  
LUZ PIEDAD LONDOÑO LÓPEZ

PEREIRA, FEBRERO DE 2013  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA KOSTA

SANDRA MILENA HERNÁNDEZ ROMAN

LUZ PIEDAD LONDOÑO LÓPEZ

Proyecto de grado para optar por el título de  
Especialización en gerencia del talento humano

Profesor: Eduardo Botero Manzur

PEREIRA, FEBRERO DE 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

DIRECTOR DEL PROYECTO

---

JURADO

---

JURADO

---

JURADO

Manizales, Febrero 2013

“Comunicar es conocer el terreno propio, saber anticipar y saber reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación eficaz, siempre y cuando sepan olvidarse los excesos, que permita concebirla de acuerdo con un modelo dúctil y flexible, para que la reflexión constituya un apoyo y nunca un obstáculo para la acción”.

Isabelle Ockrent presidenta ‘Entreprises et Médias

## TABLA DE CONTENIDO

1	TEMA.....	12
1.1	DESCRIPCIÓN DEL TEMA .....	12
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.1	DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	15
2.2	PREGUNTA DE INTERVENCIÓN .....	16
3	INTRODUCCION.....	17
4	JUSTIFICACION .....	20
5	ANTECEDENTES .....	22
6	OBJETIVOS.....	24
6.1	OBJETIVO GENERAL .....	24
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
7	MARCO REFERENCIAL.....	25
7.1	MARCO TEORICO .....	25
7.2	MARCO CONCEPTUAL.....	29
7.2.1	Codificación.....	29
7.2.2	Comunicación.....	29
7.2.3	Comunicación Ascendente .....	30
7.2.4	Comunicación Descendente .....	30
7.2.5	Comunicación Diagonal .....	31
7.2.6	Comunicación Externa .....	31
7.2.7	Comunicación Horizontal.....	31
7.2.8	Comunicación Interna.....	31
7.2.9	Comunicación Organizacional .....	32
7.2.10	Comunicador o Emisor.....	32
7.2.11	Decodificación .....	33
7.2.12	El proceso comunicativo .....	33
7.2.13	El rumor como canal informal de comunicación .....	34
7.2.14	El rumor "metemiedos" .....	35
7.2.15	Flujo de comunicación en las organizaciones .....	35
7.2.16	Ilusiones o deseos.....	35
7.2.17	Medio de comunicación .....	35
7.2.18	Mensaje .....	36

7.2.19	Receptor .....	36
7.2.20	Retroinformación .....	36
7.2.21	Ruido .....	37
7.2.22	Rumor cicatero .....	37
7.2.23	Rumor estimulante .....	37
7.2.24	TIC'S O TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN .....	38
7.3	MARCO TEMPORAL .....	38
7.4	MARCO HISTORICO .....	38
8	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	42
8.1	TIPO DE ESTUDIO .....	42
8.2	COLABORADORES .....	43
9	RESULTADOS .....	44
9.1	NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN EN KOSTA AZUL .....	44
9.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	48
9.2.1	Resultados de las Encuestas .....	48
9.2.2	Entrevista Grupos Focales .....	66
9.2.3	Matriz DOFA .....	83
9.2.4	Diagnostico .....	87
9.3	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	89
9.3.1	Objetivo General .....	89
9.3.2	Objetivos Específicos .....	89
9.3.3	Referentes de la comunicación en Kosta Azul .....	90
9.3.4	Estrategias .....	91
9.4	CONCLUSIONES .....	93
9.5	RECOMENDACIONES .....	95
10	BIBLIOGRAFIA .....	96
11	ANEXOS .....	98
11.1	ANEXO 1. ENCUESTA DE COMUNICACIÓN .....	98
11.2	ANEXO 2. ENTREVISTA FOCALIZADA DE COMUNICACIÓN .....	104

## TABLA DE IMAGENES

Imagen 1. Esquema de la Planificación Funcional.....	14
Imagen 2. Proceso de la comunicación .....	34
Imagen 3. Divulgación de objetivos por parte de la dirección. ....	49
Imagen 4. Orientación de los objetivos estratégicos .....	50
Imagen 5. Claridad de las metas de la organización .....	51
Imagen 6. Divulgación de los logros de la organización.....	51
Imagen 7. Flujo de información entre áreas .....	52
Imagen 8. La comunicación como función integradora entre los individuos.....	53
Imagen 9. Claridad y coherencia de las instrucciones.....	53
Imagen 10. Posibilidades de información oportuna y opinión libre.....	54
Imagen 11. Confianza y libertad para la solución de conflictos.....	55
Imagen 12. Se tiene en cuenta la opinión para la toma de decisiones .....	55
Imagen 13. Cooperación entre los directivos .....	56
Imagen 14. Facilidad de la comunicación y retroalimentación entre niveles.....	57
Imagen 15. Respeto en la comunicación .....	57
Imagen 16. Confianza entre compañeros .....	58
Imagen 17. Claridad en las funciones del cargo.....	59
Imagen 18. Retroalimentación del desempeño por parte del jefe.....	59
Imagen 19. Claridad del lenguaje por parte del jefe.....	60
Imagen 20. Fluidez de la comunicación entre compañeros.....	61
Imagen 21. Canales de comunicación en Kosta azul .....	61
Imagen 22. Buen uso de los canales de comunicación.....	62
Imagen 23. Referentes de comunicación (Directivos).....	67
Imagen 24 Referentes de comunicación (Ejecutivos) .....	68

Imagen 25. Referentes de comunicación (Operativos).....	69
Imagen 26. Flujos de Información (Directivos) .....	71
Imagen 27. Flujo de información (Ejecutivos).....	72
Imagen 28. Flujo de información (Operativos) .....	73
Imagen 29. Escenarios de comunicación humanos (Directivos).....	75
Imagen 30. Escenarios de comunicación técnicos (Directivos) .....	76
Imagen 31. Escenarios de comunicación humanos (Ejecutivos).....	78
Imagen 32. Escenarios de comunicación técnicos (Ejecutivos).....	79
Imagen 33. Escenarios de comunicación humanos (Operativos).....	81
Imagen 34. Escenarios de comunicación técnicos (Operativos) .....	82

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Antecedentes.....	23
Cuadro 2. Razones para planificar la comunicación .....	26
Cuadro 4. Panorama de comunicación Kosta Azul .....	45
Cuadro 5. Semáforo de resultados (encuesta) .....	65
Cuadro 6. Grado de satisfacción.....	65
Cuadro 7. Semáforo de resultados (entrevista).....	67
Cuadro 8. Matriz DOFA. Factores Internos .....	84
Cuadro 9. Matriz DOFA Factores externos.....	85
Cuadro 10. Resumen matriz DOFA .....	86
Cuadro 11. Estrategias DOFA y FODA.....	87
Cuadro 12. Estrategias.....	92

# **DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA KOSTA AZUL**

Autor: Sandra Milena Hernández Román

Luz Piedad Londoño López

Tutor: Eduardo Botero Manzur

Fecha: Febrero, 2013

## **RESUMEN**

El estudio tiene como objetivo general, Elaborar un plan estratégico de comunicación organizacional en Kosta Azul que permita a funcionarios, comunidad y partes interesadas garantizar la adecuada comunicación que satisfaga las necesidades de las diferentes audiencias enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De acuerdo con los conceptos planteados por Thierry Libaert (2000) son diez razones por las cuales es necesario planear la comunicación al interior de las organizaciones. La formulación de procesos y análisis de la planeación estratégica (Wheelen y Hunger 2007) complementan los conceptos sobre comunicación

La empresa Kosta Azul en su plan de expansión y crecimiento se ha enfrentado a una situación derivada de la falta de planeación y control de las comunicaciones internas, el grupo de investigadores utilizó diferentes herramientas de análisis e investigación: encuestas, entrevista y análisis DOFA, determinó varios aspectos críticos en el proceso de la comunicación.

A raíz de la identificación de las causas y consientes de los retos y papel de la comunicación se desarrolló unos objetivos y estrategias con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y entre los grupos de trabajo creando ambientes confiables para el flujo de información.

Con las estrategias desarrolladas la organización puede tener una idea clara de cómo enfrentar la problemática con el fin de alinear a todos los colaboradores en un mismo sendero y utilizar la misma no solo como un medio de interacción entre las personas sino como una herramienta que ayuda a la consecución de objetivos organizacionales.

Descriptores: Plan Estratégico de comunicación, referentes de comunicación, objetivo estratégico de comunicación, naturaleza de comunicación, Esquema de la Planificación Funcional.

# **1 TEMA**

El tema propuesto para el presente proyecto de grado es la Planeación de la Comunicación Estratégica.

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA**

Según Felipe Nieves Cruz Consultor y Capacitador de Telemarketing y Ventas en una empresa de Out sourcing en México “La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”<sup>1</sup>.

Si la comunicación está directamente ligada a los objetivos organizacionales entonces es completamente lógico prestar especial atención a la forma como se transmite la información y el grado de compromiso de los actores de la misma con dichos objetivos, ya que su desarrollo dependerá en gran medida del nivel de participación con que se hayan implementado.

Los altos directivos de las organizaciones de hoy utilizan como principal herramienta la planeación estratégica para fijar la ruta para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Paralelo a esto se diseña la forma como difundir y sobre todo como comprometer a la organización en todas las proyecciones ya fijadas aprovechando las ventajas competitivas de la

---

<sup>1</sup><http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>

organización en cuanto a las cualidades comunicativas del recurso humano, a esta planeación es lo que se le llama “Comunicación Estratégica”

El análisis de las amenazas, dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantea el entorno son estudios que se deben realizar para delimitar las funciones de la comunicación enfocadas al objetivo estratégico de la empresa.

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Con este diagnóstico se plantea el objetivo de la comunicación y a esta altura del proceso funcional ya se tiene el visionado el puerto al que se quiere llegar por tanto solo queda faltando un plan de acción es decir la ruta a seguir. Este proceso se puede resumir en la siguiente figura.

Imagen 1. Esquema de la Planificación Funcional



Fuente: El plan de comunicación organizacional (Limusa)

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde 1964 cuando fue creada la organización Kosta Azul, por su fundador el señor Guillermo Pulgarin Sánchez ha mostrado una clara visión progresista la cual ha llevado a la compañía al nivel donde se encuentra hoy. A lo largo de su historia ha encarado los retos que el mismo mercado le ha propuesto. En la actualidad la organización cuenta con un capital humano de 300 personas en el nivel operativo y 150 personas en nivel administrativo y de ventas.

A medida que el plan estratégico de la organización va creciendo, también la empresa se ha preocupado por mejorar los canales y medios de comunicación. Sin embargo a pesar de los buenos resultados de la compañía y todo el desarrollo administrativo y operativo no existe un plan de comunicación estratégico alineado con los objetivos generales de la compañía.

En la actualidad se evidencia poca efectividad en la comunicación. La información no es transmitida de manera clara y coherente y ha generado desviación de las acciones y decisiones que se toman.

## **2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La empresa está conformada por 7 gerencias que lidera cada una de las áreas, estas a su vez tienen un equipo de trabajo que realizan funciones que van acordes a su departamento o a las decisiones tomadas en un comité.

En estos equipos de trabajo confluyen diversas generaciones las cuales con educación y teorías de diferentes épocas han creado conflictos, los ejecutivos jóvenes no han logrado manifestar sus ideas con claridad y por otro lado los ejecutivos con mayor experiencia se resisten al cambio que proponen los primeros esta falta de acuerdos son evidentes en la transmisión de información a los colaboradores los cuales se sienten confundidos ya que tanto unos como otros han perdido credibilidad y liderazgo.

En esta situación cada autoridad con el ánimo de mostrar sus capacidades y demostrar que sus modelos y métodos son más efectivos se desautorizan entre sí, generando roces e inconformidad entre sí, pero peor aún es la percepción que ante sus colaboradores dejan además del conflicto generado por el cambio de decisión.

Otra situación generada por la falta de claridad es la forma como se deben transmitir las decisiones, instrucciones y órdenes entre otras es que, los equipos de trabajo al interior de cada

área no tienen claridad total de la información esta no llega completa a todas las personas llegando al punto de desconocer lo que hacen los demás integrantes del equipo y su importancia en la cadena.

La sub-utilización de los medios de comunicación, la falta de coherencia en las promulgación de las decisiones, los procesos errados por falta de coordinación en la comunicación, la poca claridad para transmitir ideas, conceptos y lograr colocar de acuerdo a todos los actores de la empresa está generando en Kosta Azul una lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita a una verdadera interacción

## **2.2 PREGUNTA DE INTERVENCIÓN**

En la organización Kosta Azul de la ciudad de Pereira, ¿Cuál es el diagnóstico que de las bases para diseñar un plan estratégico de comunicación que permita a funcionarios, comunidad y partes interesadas recibir oportuna y verazmente la información enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

### **3 INTRODUCCION**

Por naturaleza el hombre es un ser social, y es a través de la comunicación donde ha apoyado el desarrollo de todas las actividades humanas tanto colectivas como individuales. La civilización tal como la conocemos hoy está basada en la difusión de las ideas es así que existe la democracia, por ejemplo.

Al entender la gran importancia de la comunicación en todos los roles en los que se desenvuelve el ser humano, es curioso como a nivel empresarial, a veces no se le da la importancia que merece el tema. El hecho de existir un emisor y un receptor ya hay comunicación pero lo verdaderamente importante es el cómo se transmite para que esta sea efectiva y cumpla el objetivo primordial que es ejecutar una acción con el mayor grado de eficiencia y eficacia.

El cómo se transmite la información afecta la calidad de la recepción de la misma, y si a nivel empresarial falla, las acciones también se ven afectadas la lentitud, el retraso incluso la calidad de estas también se ven afectadas.

Al interior de la compañía Kosta Azul las decisiones, ideas, conceptos, ordenes no se están transmitiendo de manera efectiva generando diferentes dificultades; las confrontaciones entre funcionarios se están haciendo frecuentes por la diferencia que hallan en la aceptación de conceptos e ideas. La calidad de algunos procesos e información solicitada no están cumpliendo los estándares requeridos y no es por la eficiencia o eficacia del funcionario, es

por la solicitud en si misma que al estar mal transmitida la acción no se realiza como se espera generando un reproceso innecesario.

Al entender la gran importancia de la comunicación a nivel empresarial que actué como articulador entre la construcción del crecimiento personal, el desarrollo organizacional promoviendo la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, se hace importante la Planeación de la Comunicación Estratégica al interior de la empresa Kosta Azul donde exista un lenguaje de comunicación único que permita a los miembros de la misma, poder entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrolla.

Proponer una solución articulada desde la comunicación, que permita que los miembros de la empresa, se apropien y entiendan su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes objetivos, planes, programas y actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos en busca de lo visión a largo plazo de la compañía es el objetivo de desarrollar un Plan de Comunicación Estratégico para la empresa Kosta Azul.

La creación de estrategias para transmitir la información y compartir conceptos permitirá a los individuos ofrecer espacios para que los funcionarios propongan nuevas ideas y que los receptores de manera crítica proactiva realicen y una sana retroalimentación en pos de enriquecer las ideas.

De la misma manera estas estrategias innovadoras permitirán a jefes y colaboradores quede manera coordinada ejecuten las acciones sin dar pie a la dualidad de los criterios y que

la respuesta de estos últimos sea la adecuada a las necesidades requeridas a nivel interno como a nivel externo proyectando una mejor imagen corporativa.

Para lograr estos objetivos, es importante utilizar herramientas que permita recolectar información clara para visualizar la opinión del personal en todos los niveles de la organización, adicionalmente con un análisis de la matriz DOFA dar un diagnostico con el fin de plantear las estrategias que darán solución al problema de comunicación de la información al interior de la empresa.

#### **4 JUSTIFICACION**

Dependiendo de la forma como se transmita la información, los receptores de la misma actúan; grandes eventos históricos para bien o para mal han surgido de la forma como sean difundido las ideas a las masas. A nivel empresarial esta situación no es ajena, la forma como se transmiten dichas ideas determina el rumbo de una organización incluso la velocidad con la que se desarrolla.

En Kosta Azul han surgido problemas debido a la forma como se está promulgando el plan estratégico general de la compañía, esta situación de alguna manera a generado conflicto entre los empleados y está frenando el normal desarrollo de algunas actividades. Al enfocar los esfuerzos para detectar falencias y analizar los aspectos y características fundamentales del problema permitirá enfocar y alinear las estrategia del plan de comunicación en resolver el problema de comunicación que ha se ha evidenciado y documentado en el último estudio de clima organizacional donde es evidente que esta variable es la más afectada

El logro de las estrategias que se planteen es hacer que la información de Kosta Azul sea transmitida de una forma clara y precisa, que llegue a todos los niveles de la organización, tanto de forma vertical (ascendente y descendente) como horizontal y así evitar rumores que generen una falsa información que a su vez afectan la toma de decisiones.

Estos lineamientos promoverán acercamientos cordiales entre las diferentes áreas mejorando las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo creando ambientes

confiables con un buen flujo de información y fortaleciendo de manera acertada los valores corporativos.

## 5 ANTECEDENTES

Los siguientes son trabajos realizados que muestran la importancia de construir un plan de comunicación estratégico que fortalezca la forma como se trasmite la información en las diferentes instituciones.

Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa.<sup>2</sup>

Plan estratégico de comunicación organizacional para el programa “Movilidad sin Fronteras” del colegio colombiano de Psicólogos (COLPSIC).<sup>3</sup>

Plan estratégico de comunicaciones de la empresa social del estado María auxiliadora.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Gina Marcela Díaz Cayón, Nancy Patricia Loaiza Sandoval, Luisa Fernanda Zambrano Duque. *Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa*. Trabajo de grado para optar por el título de: “Comunicador (a) Social, énfasis: organizacional”; Director: Alex Bances; Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguajes, Comunicación Social; Bogotá D.C.; Julio 2009 (Trascripción literal de la metodología, objetivo y conclusiones del documento)

<sup>3</sup> Alex Héctor Camilo Revelo Villota. *Plan estratégico de comunicación organizacional para el programa “Movilidad sin Fronteras” del colegio colombiano de Psicólogos (COLPSIC)*. Proyecto de grado para optar por el título de especialista en gerencia de la comunicación organizacional; Asesora: Dra. Gloria Marlene Tovar Cardona; Universidad de la Sabana; Instituto de Posgrados FORUM; Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional; Bogotá D.C.; 2011. (Trascripción literal de la metodología, objetivo, conclusiones y recomendaciones del documento).

<sup>4</sup> Hernán Darío Lotta Monroy (Profesional universitario); José Alejandro Rodríguez Posada (Gerente); Nubia Angélica Lugo (Subgerente). *Plan estratégico de comunicaciones de la empresa social del estado María auxiliadora*. Mosquera, junio de 2009 (Trascripción literal de los objetivos y recomendaciones del documento).

**Cuadro 1. Antecedentes**

PROYECTO	AUTOR	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa	Gina Marcela Díaz Cayón, Nancy Patricia Loaiza Sandoval, Luisa Fernanda Zambrano Duque.	Desarrollar un plan de comunicación estratégico enfocado en la difusión exitosa del Plan de Bienestar Social de la Secretaría de Educación de Bogotá y en la medición de su impacto, incidencia y satisfacción sobre los beneficiarios.	la metodología de investigación utilizada es de tipo cualitativo, de carácter descriptivo y analítico.	Después de la recolección de información valiosa para el análisis esta permitió contrastar y generar una propuesta sólida y contundente que incluyera y le diera una verdadera participación a los miembros de la organización, convirtiéndolos en sujetos sociales protagonistas y responsables desde su propia experiencia como principales beneficiarios de dicho plan.
				Se creó y estableció crear y establecer un lenguaje único de comunicación que les permitiera a todos los miembros apropiarse del plan y ser personas activas en la realización y aplicación del mismo.
				La propuesta de comunicación desarrollada en este trabajo de grado surge desde el análisis de información y la estructura de una solución en donde la comunicación efectiva es protagonista y en este curso asume un rol estratégico que aporta valor a la entidad, sus públicos y relaciones.
Plan estratégico de comunicación organizacional para el programa “Movilidad sin Fronteras” del colegio colombiano de Psicólogos (COLPASIC).	Alex Héctor Camilo Revelo Villota	Apoyar desde la gestión comunicativa de un plan estratégico de comunicación organizacional propio del lanzamiento y promoción del programa “Movilidad sin Fronteras”, teniendo en cuenta su posicionamiento, lo contemplado en el plan de desarrollo COLPASIC que establece estratégicamente “la internacionalización de la producción intelectual del colegio”.	Exploratorio	Con la elaboración de cinco estrategias se muestra el Programa “Movilidad sin Fronteras” como una oportunidad que brinda el Colegio Colombiano de Psicólogos para fomentar el desarrollo de psicología en el país, afianzando el conocimiento de los profesionales en psicología, investigadores y estudiantes.
				También se determinó que el fortalecimiento de la identidad de programa “Movilidad sin Fronteras para que logre posicionarse en la mentalidad del público objetivo, es necesario crear planes de innovación desde la psicología para conocer más a fondo las necesidades de los públicos, es decir un trabajo directo de psicología organizacional
Plan estratégico de comunicaciones de la empresa social del estado María auxiliadora	Hernán Darío Lotta Monroy (Profesional universitario)	Mantener un Plan de Comunicaciones que permita que tanto la información que se recibe (información primaria) y se procesa, como aquella que se produce al interior de la entidad (información secundaria), fluya ágilmente entre los funcionarios, la comunidad y las partes interesadas para garantizar la adecuada comunicación.	El tipo de metodología usada en esta investigación es de tipo práctica.	Con la implementación de políticas y estrategias de comunicación al interior de la institución María Auxiliadora del municipio de Mosquera Cundinamarca se garantiza el flujo normal, constante y oportuno de información veraz y oportuna, entre los ciudadanos y las partes interesadas.
				Garantiza el uso de las herramientas del sistema de información para ofrecer a los funcionarios, información oportuna y desarrolla al interior de la Entidad la cultura de la calidad, el autocontrol y refuerza los valores institucionales.
				Permitió abrir espacios de comunicación entre y para las personas que desarrollan actividades en la entidad y la comunidad reforzando la imagen de la Entidad entre la ciudadanía y la entidad social de estado

Fuente: Los autores

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el proceso de comunicación organizacional en Kosta Azul con el fin de diseñar un plan estratégico que permita a funcionarios, comunidad y partes interesadas garantizar la adecuada comunicación que satisfaga las necesidades de las diferentes audiencias enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar la naturaleza de la Comunicación en Kosta Azul con el fin de delimitar los alcances de esta variable.

Identificar y describir los elementos de la comunicación que facilitan y/o dificultan los adecuados procesos comunicativos de la organización Kosta azul

Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación para la empresa Kosta Azul.

## **7 MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 MARCO TEORICO**

Jean-Paul Sallenave.<sup>5</sup> En su libro La Gerencia Integral, ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!, plantea la empresa como un todo y no como un grupo de departamentos por separado luchando por el cumplimiento de sus propios objetivos. Y es la comunicación la que permite el enlace y la que coordina las acciones de las partes de una organización, sin ella sería simplemente un grupo de trabajadores realizando tareas separadas, dándose unas metas individuales en lugar de organizacionales.

Para implementar el concepto básico de este proyecto de investigación se tomó como marco teórico el libro El Plan de la Comunicación Organizacional “Como definir y organizar la estrategia de comunicación” escrito por Thierry Libaert donde de manera práctica plantea, inicialmente diez razones por las cuales es necesario planear la comunicación al interior de las organizaciones.

---

<sup>5</sup> La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Jean-Paul Sallenave. Editorial Grupo Norma, 1994. Página 5.

**Cuadro 2. Razones para planificar la comunicación**

<b>¿Por qué planificar la comunicación? Thierry Libaert</b>
Proporciona el marco general para las acciones.
Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
Permite el monitoreo, el control y la evolución.
Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
Evita las revisiones puntuales.
Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

**Fuente:** El plan de la comunicación Organizacional (Libaert)

Al acercar estas diez razones a las necesidades que tiene la empresa Kosta Azul de planificar confirman la necesidad de realizar el plan de comunicación estratégico.

Con el fin de entender que es un plan de comunicación estratégico hay que definir los siguientes términos:

Plan según el diccionario como el conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto.

El concepto de comunicación de Berelson y Steiner, citados Víctor Miguel Niño “la comunicación consiste en la trasmisión de información, ideas, emociones, habilidades, entre otras mediante el empleo de signos y palabras.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Competencias en la comunicación; Víctor Miguel Niño Rojas; Ecoe Ediciones

María Moliner da una definición más actualizada de la palabra estrategia, definiéndola como el ‘arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado’.<sup>7</sup>

Adicional Libaert define el concepto de planeación de comunicación organizacional como un medio que permite incrementar el valor interno de una actividad incluso de una profesión <sup>8</sup>

Un plan de comunicación estratégico se podría definir “como el conjunto de disposiciones sistémicas adoptadas para la trasmisión de información, ideas, emociones habilidades, conceptos y decisiones para lograr el objetivo deseado que permite incrementar el valor interno de un proyecto”

Para darle forma al proceso sistémico es necesario complementar los conceptos de Thierry Libaert la formulación de procesos y análisis propuesto por Thomas L. Wheellen y J. David Hunger en su libro Administración Estratégica y Política de Negocios.

Al estudiar los conceptos de Libaert unidos a la descripción los procesos sistémicos estratégicos de Wheellen y Hunger el grupo de investigadores trazan su propia ruta para la elaboración del plan de comunicación estratégica el cual se compone de una serie de procesos:

Análisis del plan estratégico de la compañía: El análisis del plan estratégico determina las necesidades en cuanto a comunicación. Definir ¿Qué es lo que necesita comunicarse?,

---

<sup>7</sup><http://www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm>

<sup>8</sup> El plan de Comunicación Organizacional; Thierry Libaert; Limusa

¿Cómo hacerlo?, ¿Con qué fin?, ¿a Quienes?, son algunas preguntas que surgen y a las que es preciso darles respuesta.

Análisis ambiental: El análisis los factores internos(IFAS) muestra las debilidades y fortalezas las cuales proporcionan información suficiente para determinar cuál es el nivel de respuesta de la compañía y el análisis de las EFAS muestra las amenazas y oportunidades a las cuales la comunicación se ve enfrentado. Adicionalmente con herramientas como encuestas focalizadas complementan este estudio.

Diagnóstico: Con la información recogida del análisis ambiental se realiza un diagnostico el entrega las bases para determinar el objetivo fundamental del plan de comunicación estratégico.

Objetivos: Da respuesta a la pregunta que se quiere lograr con un plan de comunicación estratégico.

Estrategias: Las estrategias son la hoja de ruta para alcanzar los objetivos.

Acciones: Da respuesta al cómo se seguirá la hoja de ruta.

## **7.2 MARCO CONCEPTUAL**

Dentro del proyecto se encontró diferentes términos involucrados con la investigación, lo que hace preciso definir su significado técnico para que el lector obtenga un conocimiento claro y concreto del proyecto.

### **7.2.1 Codificación**

Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

### **7.2.2 Comunicación**

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales”. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. El funcionamiento de

las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados.<sup>9</sup>

### **7.2.3 Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

### **7.2.4 Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van desde la dirección hasta los colaboradores son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

---

<sup>9</sup> [http://www.google.com.co/imgres?hl=es&sa=X&biw=1366&bih=673&tbn=isch&prmd=imvnsb&tbnid=ksEMV\\_Gp9cWb-M:&imgrefurl=http://veridianapedrosamerino.wordpress.com/2011/10/02/definiciones/&docid=9-2B2Id0WFqoGM&imgurl=http://veridianapedrosamerino.files.wordpress.com/2011/10/comunicacion.jpg&w=625&h=421&ei=Sg6cUPiElpPo9gTCilGQDw&zoom=1&iact=hc&vpx=185&vpy=155&dur=191&hovh=184&hovw=274&tx=138&ty=73&sig=114590209408821341546&page=1&tbnh=140&tbnw=208&start=0&ndsp=23&ved=1t:429,r:0,s:0,i:66](http://www.google.com.co/imgres?hl=es&sa=X&biw=1366&bih=673&tbn=isch&prmd=imvnsb&tbnid=ksEMV_Gp9cWb-M:&imgrefurl=http://veridianapedrosamerino.wordpress.com/2011/10/02/definiciones/&docid=9-2B2Id0WFqoGM&imgurl=http://veridianapedrosamerino.files.wordpress.com/2011/10/comunicacion.jpg&w=625&h=421&ei=Sg6cUPiElpPo9gTCilGQDw&zoom=1&iact=hc&vpx=185&vpy=155&dur=191&hovh=184&hovw=274&tx=138&ty=73&sig=114590209408821341546&page=1&tbnh=140&tbnw=208&start=0&ndsp=23&ved=1t:429,r:0,s:0,i:66)

### **7.2.5 Comunicación Diagonal**

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### **7.2.6 Comunicación Externa**

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### **7.2.7 Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

### **7.2.8 Comunicación Interna**

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre

sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **7.2.9 Comunicación Organizacional**

Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores Como CarlosRamón Padilla (1983) la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

### **7.2.10 Comunicador o Emisor**

La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

### **7.2.11 Decodificación**

Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

### **7.2.12 El proceso comunicativo**

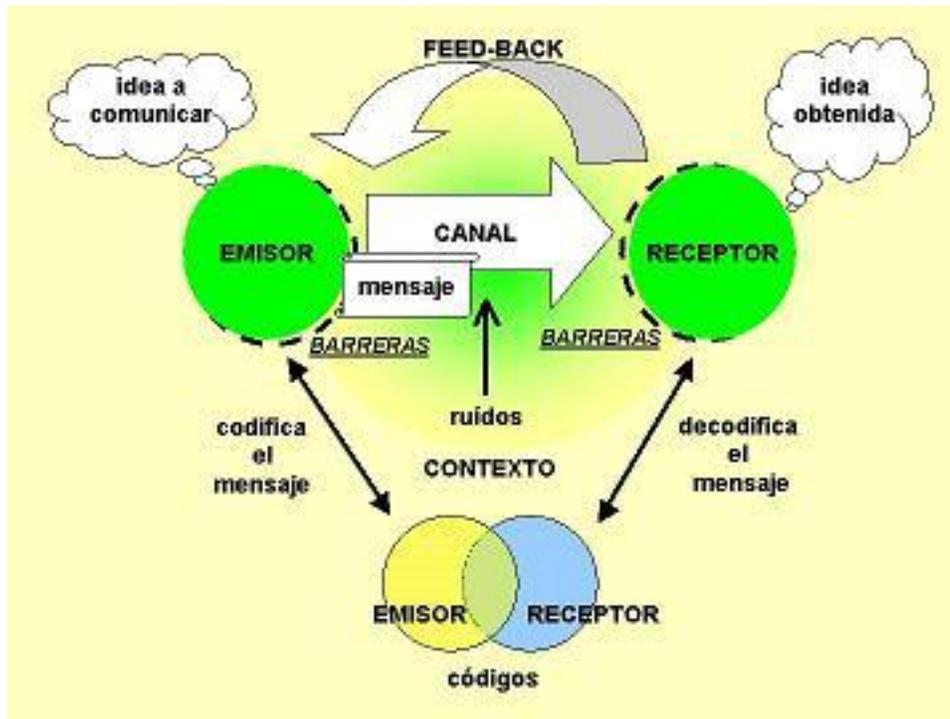
La comunicación es un proceso que todos los seres humanos racionales practican y viven día a día; de una manera más descriptiva Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".

La sociedad es el núcleo de todo acto comunicativo e interacciones la base que sustenta la comunicación, se manifiesta por diversas etapas, planteadas y rediseñadas constantemente, sin perder su sentido y objetivo inicial, una vez que son definidas queda plasmado de una manera más clara como en realidad, es un proceso y un sistema que se retroalimenta constantemente. En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio.

En la actualidad se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979), estos son los más conocidos y los que muestran el proceso de una manera más simple, pero aun así hay

otros ítems que lo complementan y entran a hacer parte del proceso comunicativo, como lo son el canal, la percepción y la retroalimentación o retroinformación.

Imagen 2. Proceso de la comunicación



Fuente: <http://afemuma.blogspot.com/>

### 7.2.13 El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

#### **7.2.14 El rumor "mete miedos"**

Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

#### **7.2.15 Flujo de comunicación en las organizaciones**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

#### **7.2.16 Ilusiones o deseos**

Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

#### **7.2.17 Medio de comunicación**

El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Cabe destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral más conocidos como

mensajes no verbales, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.

### **7.2.18 Mensaje**

Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

### **7.2.19 Receptor**

Corresponde al agente complementario del proceso, cuya tarea es captar el mensaje en forma de señal y comprender la información. Implica el reconocimiento de los signos o código común al emisor, para la descodificación y para la interpretación y recuperación del significado.<sup>10</sup>

### **7.2.20 Retroinformación**

Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

---

<sup>10</sup> Competencia en la comunicación; Víctor Miguel Niño Rojas

### **7.2.21 Ruido**

Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

### **7.2.22 Rumor cicatero**

Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

### **7.2.23 Rumor estimulante**

Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (p. ej., con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y

recibir información inmediata sobre las reacciones de sus colaboradores. En resumen, los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

#### **7.2.24 TIC'S O TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

“Tecnologías de la información y la comunicación (TIC oNTIC para Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación o IT para «Information Technology») agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

### **7.3 MARCO TEMPORAL**

El estudio del comportamiento de las falencias de la comunicación se ha dado en los resultados de estudios de clima organizacional realizados entre 2006 y 2010 en la empresa Kosta Azul. Con estos datos se pretende evaluar los factores que hacen que la comunicación no sea clara y coherente. Así mismo el proyecto de investigación se realizara el segundo semestre del 2012 y se presentará un plan estratégico de comunicación.

### **7.4 MARCO HISTORICO**

Desde el 16 de Septiembre de 1964, el Señor GUILLERMO PULGARÍN SÁNCHEZ dio inicio a su actividad económica con la Agencia “TEA” (Todo en Agencias), ubicada en la ciudad de Pereira en la carrera 7a entre calles 15 y 16. Allí distribuía accesorios de cocina

UNCO, plásticos SIMAN-PLAST, ropa interior masculina y femenina de las mejores marcas: JOCKEY, EVERFORM, EVA, DESSIRE, VANITEX entre otras.

Luego en 1977 gracias al esfuerzo, capacidad y espíritu progresista del señor GUILLERMO PULGARIN SANCHEZ, se inaugura un taller con 20 personas para confeccionar camisas marca PUNTO AZUL, teniendo siempre como objetivo producir camisas con calidad para competir con las mejores marcas a nivel nacional. Para lograr este objetivo y satisfacer al cliente Don GUILLERMO seleccionó muy bien a su personal, adquirió maquinaria de alta calidad (máquinas planas, fileteadoras, ojaladora, botonadora, cortadora y fusionadora), contó con la asesoría del señor JULIO NARANJO quien tenía experiencia en el sector de la industrial de la confección, e inició la publicidad para dar a conocer sus productos.

Posteriormente, cambió la marca PUNTO AZUL a KOSTA AZUL debido a que en el mercado ya existía PUNTO BLANCO, se inicia entonces la publicidad con el logotipo de un parasol y el eslogan :”Chemise de París”.

En 1980 debido al permanente crecimiento de la empresa y previendo su colosal futuro, Don GUILLERMO trasladó la fábrica a la carrera 15 bis 25-120 Zona Industrial Balalaika Dosquebradas, donde tiene actualmente sus instalaciones.

A partir de 1986 se dio inicio a la confección del pantalón debido a las necesidades de los clientes en el mercado nacional.

Dando continuidad al progreso de nuestra empresa, en 1990 se inicia la confección de la camiseta por medio de terceros, debido a la gran aceptación que tuvo a nivel nacional, a comienzos de 1991 se crea esta sección en nuestra organización.

A comienzos de 1992 KOSTA AZUL saca al mercado una nueva línea: La Bermuda y este mismo año abre puntos de venta propios en la ciudad de Bogotá y Departamento del Valle.

La publicidad ha estado sujeta a las distintas fases que ha vivido la empresa dentro de su crecimiento, trazándose unos objetivos a mediano y largo plazo como es el de dar a conocer el producto, posicionarse en el mercado obteniendo una imagen de marca y así mantenerse en el mercado nacional. Comenzó dirigiéndola el señor VALENTIN DE AZA FRENLANDS 6 años, luego tomó el mando JARAMILLO TOULEMONDE orientándola con el último logo: La Torre Eiffel y el eslogan “Elegance de París”, y desde ahí han pasado varias agencias de publicidad en coordinación con la dirección de Mercadeo de la compañía, donde se ha destacado la innovación y creatividad con estrategias comerciales fortaleciendo y posicionando la marca.

En 1993 los socios de KOSTA AZUL deciden ampliar su mercado incluyendo productos derivados del cuero como el calzado y cinturones, inauguran entonces una nueva empresa denominada “PULGARÍN Y GONZÁLEZ”, ubicada en la zona industrial la macarena bodega # 7 en Dosquebradas, generando así empleo y bienestar social a la comunidad.

En 1994 se diversifica nuestro portafolio con nuevos productos como corbatas, vestidos, buzos, jeans y chaquetas, aunque no fabricados directamente por Kosta Azul, tiene la marca y un estricto control de calidad.

El día 30 de enero de 1998, falleció el señor GUILLERMO PULGARÍN S. (q.e.p.d.), dejándole el legado a sus hijos quienes ya administraban la empresa.

En el año de 2003 se construye el punto de venta fábrica en la Carrera 16 No. 25-33 en Dosquebradas, Risaralda.

En el 2005 se fusionan las dos empresas Guillermo Pulgarín S y Cía. (Fábrica de confección prendas de vestir) y Pulgarín y González y Cía. (Fábrica de Calzado y cinturones) Cambiando la Razón Social a: Guillermo Pulgarín S. S.A. ese mismo año se adquiere la bodega contigua a la fábrica de confección ampliando las instalaciones y trasladando la fábrica de calzado allí.

Así mismo ese año Kosta Azul obtiene la certificación de calidad ISO 9001: 2000.

En el 2007 se adquiere la planta de vestidos DISEÑOS GRAN CALIDAD en la ciudad de Bogotá, quienes eran nuestros proveedores, se realiza una reestructuración administrativa y se crea una nueva Gerencia en esta ciudad.

Actualmente la empresa goza de gran prestigio y reconocimiento a nivel nacional y tiene como meta internacionalizar sus productos satisfaciendo siempre a nuestros clientes y ofreciéndoles un buen servicio con una excelente calidad en cada uno de nuestros productos.

## 8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 8.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que aborda este proyecto de investigación es Descriptivo, basado en la observación, análisis de las variables que intervienen en el proceso de comunicación, apoyado en encuestas y entrevistas; así mismo en el análisis de la matriz DOFA la cual entrega información suficiente para elaborar un diagnóstico que permita desarrollar el Plan Estratégico de Comunicación para Kosta Azul.

Se examinó los medios de comunicación con que actualmente cuenta la empresa Kosta Azul, cuál es su función y su utilidad.

Los instrumentos que se utilizaron fueron diseñados y desarrollados por el grupo de investigadores, partiendo del conocimiento de la problemática observada determinaron 5 referentes de la comunicación en Kosta Azul y se plantearon las preguntas para la encuesta ([Anexo 1. Encuesta de Comunicación](#)) teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa sus objetivos y metas organizacionales. Así mismo se realizó la técnica de grupos focales (directivo, ejecutivo y operativo) con el fin de evaluar la percepción en los diferentes niveles jerárquicos. ([Anexo 2. Entrevista focalizada de Comunicación](#))

Nota Aclaratoria: Se socializó con el personal el trabajo a realizar, así mismo se diligenció el formato de consentimiento, informando que los resultados obtenidos serán de carácter académico, confidencial y para beneficio de todos.

## **8.2 COLABORADORES**

Grupo Directivo

Grupo Ejecutivo

Grupo Operativo

## **9 RESULTADOS**

### **9.1 Naturaleza de la comunicación en Kosta Azul**

La estructura de comunicación es la forma en que se organiza un área de comunicaciones, en la cual se clarifican los roles y las responsabilidades del talento humano que la planea, la integra con los objetivos corporativos y la desarrollan.

Al interior de la compañía Kosta Azul esta estructura tiene como meta del proceso de comunicación el “Desarrollar nuestro talento comunicacional y una mayor conciencia corporativa como líderes, que nos ayude a fortalecer nuestro potencial necesario para dar soporte efectivo a los procesos de proyección y consolidación personal y de Kosta Azul”.<sup>11</sup>

El panorama general de la comunicación al interior de la organización está dividido en dos grandes bloques el primero son aquellos aspectos que se quiere mejorar y el segundo bloque los retos a los que se enfrenta la empresa y el personal que la integra.

---

<sup>11</sup>Inteligencia comunicacional Kosta Azul, Autor corporativo

**Cuadro 3. Panorama de comunicación Kosta Azul**

<b>COMUNICACIÓN A MEJORAR</b>	<b>RETOS</b>
Personas fáciles de convencer	Personas preparadas, informadas y exigentes
Ruido y chisme	Gestionar información
Falta de claridad y coherencia en la entrega de datos, hechos e instrucciones	Entrega de datos hechos e instrucciones de manera eficaz y eficiente
Inadecuada interpretación de la información	Comprensión de la información recibida
Movilidad por poder	Apego por credibilidad y confianza
Abunda los medios técnicos	Prima la comunicación humana y directa
Diálogos lentos	Interacción ágil y en tiempo real
Individualismo	Visión y una responsabilidad compartida
Operar en la rutina: apatía y distanciamiento	Innovación y conexión emocional y técnica
Comunicación operativa	Comunicación estratégica

**Fuente:Elaboración propia**

Si al interior de la organización Kosta Azul persiste estas deficiencias de comunicación la dirección identifica lo que puede perder la empresa al no superarlas

1. Perder en posibilidades de garantizar bienestar a quienes hacen parte de la organización.
2. Perder en reconocimiento.
3. Perder en credibilidad.
4. Perder la posibilidad de desarrollar nuevas ideas e iniciativas.

5. Perder en rentabilidad y participación en el mercado.
6. Perder con reproceso. Se pierde tiempo, dinero y recursos.
7. Perder clientes al sentir que son maltratados.
8. Perder en proyectos (fracasos).
9. Perder en oportunidades
10. Perder la posibilidad de salir victoriosos en una crisis.
11. Perder la posibilidad de ser percibida y valorada como una de las mejores empresas del sector.

Una comunicación efectiva en Kosta Azul tendría unos alcances significativamente importantes ya que contribuyen con la gestión empresarial en los siguientes aspectos:

1. La comunicación ayuda a percibir a Kosta Azul como una organización única e indivisible.
2. La comunicación liga el desarrollo personal con el de la organización.
3. La comunicación permite un crecimiento armonioso de la compañía y superar contradicciones.
4. La comunicación es un instrumento de empoderamiento.
5. La comunicación crea y establece un lenguaje común en Kosta Azul.
6. La comunicación apoya el fortalecimiento de la cultura Kosta Azul.
7. La comunicación es una palanca de transformación positiva.

Para el logro de una comunicación efectiva se establecen una serie de retos

1. Administrar y direccionar los flujos de información.
2. Generar sentido de pertenencia
3. Diseñar y asegurar entendimiento de contenidos.
4. Facilitar procesos de concertación.
5. Clarificar la información entregada y recibida.

En conclusión para el grupo de investigadores el papel de la comunicación en Kosta Azul incluye los siguientes aspectos:

1. Comunicar éxitos y fracasos de forma efectiva.
2. Promover la participación.
3. Coordinar actividades para logro de objetivos
4. Movilizar las audiencias hacia metas comunes.
5. Soportar la toma de decisiones.
6. Formar y educar en comunicación a sus interlocutores.

## **9.2 Diagnostico Estratégico**

Con el fin de encontrar las causas y determinar la situación actual de la comunicación en Kosta Azul se realizaron unas encuestas que entregan valiosa información sobre la percepción que tiene el personal de la compañía con respecto a la comunicación. Además con ayuda del análisis de la matriz DOFA se determinan aspectos importantes para el desarrollo de estrategias que permita a la empresa una comunicación efectiva.

### **9.2.1 Resultados de las Encuestas**

La encuesta fue desarrollada para el personal de Kosta azul a nivel administrativo entre los cuales incluye: la gerencias de área, directores, jefes, coordinadores, asistentes y auxiliares para un total de 63 personas.

Con la encuesta se quiere indagar entre el personal la opinión que tienen sobre cinco aspecto importantes para que la comunicación fluya de manera óptima entre los grupos de trabajo. Estos aspectos son:

1. Divulgación y claridad de los objetivos y metas: preguntas 1- 2 – 3 – 4 – 15.
2. Flujo de la información e instrucciones: preguntas 5 – 7 – 8 – 12 – 16.
3. Integración y colaboración entre los grupos de trabajo: preguntas 6 – 11 - 18 – 17.
4. Confianza, Cordialidad y respeto en la comunicación entre las personas al comunicarse: preguntas 9 – 10 – 13 – 14.
5. Uso de los canales de comunicación: preguntas 19 – 20.

La encuesta de comunicación cuenta con unas opciones de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca) las cuales según la cantidad de respuesta se convierten en porcentajes y están representadas en las gráficas. Así mismo las opciones de respuesta siempre y casi siempre se agrupan y se analizan como satisfactorio y la respuestas algunas veces y nunca se analizan como no satisfactorio con el fin de simplificar el análisis.

- ¿La alta dirección da a conocer los objetivos estratégicos de la organización, y el papel que usted desempeña para el alcance de estos?

Imagen 3. Divulgación de objetivos por parte de la dirección.



Fuente: Los autores

El personal afirma que la divulgación de los objetivos por parte de la administración de la organización y papel que cada funcionario tiene el alcance de los mismos es no satisfactorio en un 53,97% y el restante 46,03% afirma que esta divulgación se hace de manera satisfactoria.

- ¿La alta dirección guía y orienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?

Imagen 4. Orientación de los objetivos estratégicos



Fuente: Los autores

El 50.79% de los colaboradores encuestados que la guía y orientación de la dirección impartida para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización se hace de manera satisfactoria y el restante 49.21% afirma que esta orientación se hace de manera no satisfactoria.

- ¿Son claras las metas de la organización?

**Imagen 5. Claridad de las metas de la organización**



**Fuente: Los autores**

Los colaboradores encuestados en cuanto a la claridad de las metas, 61.9% opinan que estas tienen una claridad satisfactoria en tanto el 38.1% las metas no tiene la claridad de manera satisfactoria.

➤ ¿Los directivos dan a conocer los logros de la organización?

**Imagen 6. Divulgación de los logros de la organización**



**Fuente: Los autores**

El 66.67% de los colaboradores no queda satisfecho con la divulgación de los logros obtenidos por la compañía contrario al 33.33% que firma que esta divulgación se hace de manera satisfactoria.

- ¿Existe buen flujo de información entre las diferentes áreas de la organización?

Imagen 7. Flujo de información entre áreas



Fuente: Los autores

Los encuestados afirman que el flujo de información es no satisfactorio según el 68.25%, 31,75% de las personas encuestadas está satisfecho con el flujo de la información entre las diferentes áreas de la organización.

- ¿La comunicación en la organización permite realmente la integración de individuos y grupos para la solución de tareas y dificultades?

Imagen 8. La comunicación como función integradora entre los individuos



Fuente: Los autores

Uno de los papeles de la comunicación es la función integradora entre los individuos y los grupos sociales y de trabajo al interior de la organización, el 53.97% de los empleados de Kosta Azul no está satisfecho con esta función de integración por el contrario el 46.03% de los encuestados afirma que esta función de la comunicación se desarrolla de manera satisfactoria.

- ¿Las instrucciones dadas por los directivos y jefes son claras y coherentes?

Imagen 9. Claridad y coherencia de las instrucciones



Fuente: Los autores

Los colaboradores de la compañía en un 57.14% consideran que la claridad y la coherencia de las instrucciones dadas por los directivos y jefes se hacen de manera satisfactoria contrario al 42.86% que considera que no se hace de manera satisfactoria.

- ¿En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse oportunamente y opinar libremente?

**Imagen 10. Posibilidades de información oportuna y opinión libre**



**Fuente: Los autores**

El 52.38% de los encuestados considera que la tiene la posibilidad de informarse de manera oportuna con los aspectos relacionados con su trabajo y que puede opinar libremente sobre estos temas, sin embargo el restante 47.62% opina que no es satisfactorio el tiempo con que se recibe la información, además que no es tan fácil opinar libremente sobre los aspectos relacionados con el trabajo.

- ¿Sus directivos y jefes le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas y facilitar la resolución de conflictos internos?

Imagen 11. Confianza y libertad para la solución de conflictos



Fuente: los autores

La confianza y libertad que sienten los colaboradores de Kosta Azul con sus directivos y jefes para la solución de conflictos en un 60.32% no es satisfactoria mientras que 39.68% afirman que la confianza y libertad que entregan sus directivos y jefes es de manera satisfactoria.

➤ ¿Su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones con respecto a su trabajo?

Imagen 12. Se tiene en cuenta la opinión para la toma de decisiones



Fuente: Los autores

En cuanto a si la opinión de los colaboradores de Kosta azul es tenida en cuenta en la toma decisiones con respecto a su trabajo el 57.14% afirma que este proceso se hace de manera no satisfactoria y el restante 42.86% opina que es de manera satisfactoria.

- ¿Existe cooperación entre los directivos de la organización?

Imagen 13. Cooperación entre los directivos



Fuente: Los autores

En cuanto a la colaboración que tienen los directivos entre sí 57.14% del personal encuestado opina que no se hace de manera satisfactoria y el 42.86% opina que si se hace de manera satisfactoria.

- ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?

Imagen 14. Facilidad de la comunicación y retroalimentación entre niveles



Fuente: Los autores

Solo el 34.92% piensa de manera satisfactoria los esfuerzos de la alta dirección para la facilitación de la comunicación y retroalimentación de ideas y conceptos entre los diferentes niveles de Kosta Azul, el restante 65.08% piensa de manera no satisfactoria en cuanto a la facilidad de la comunicación dentro de la organización.

- ¿La comunicación es respetuosa en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?

Imagen 15. Respeto en la comunicación

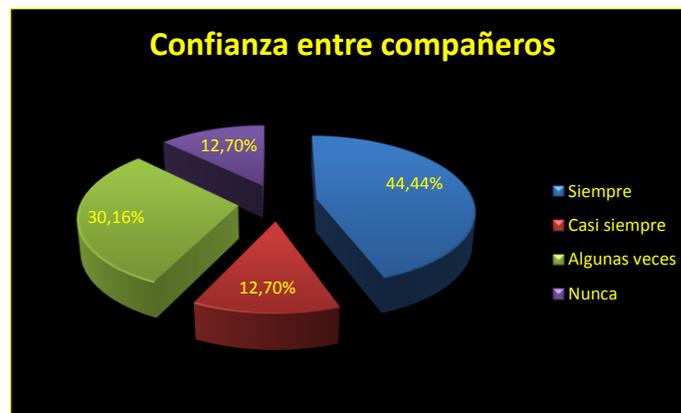


Fuente: Los autores

El 38.1% afirma no estar satisfecho el nivel respeto con él se comunican entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el restante 61.9% opina que la comunicación se hace de manera respetuosa entre los niveles jerárquicos.

- ¿Existe una atmosfera de confianza entre compañeros?

Imagen 16. Confianza entre compañeros



Fuente: Los autores

Del grupo de personas encuestadas el 57.14% afirma existir una buena atmosfera de confianza entre los compañeros al interior de Kosta Azul en tanto el 42.86% no está satisfecho con la atmosfera de confianza que se respira en la organización.

- ¿Mi trabajo está claramente definido?

Imagen 17. Claridad en las funciones del cargo

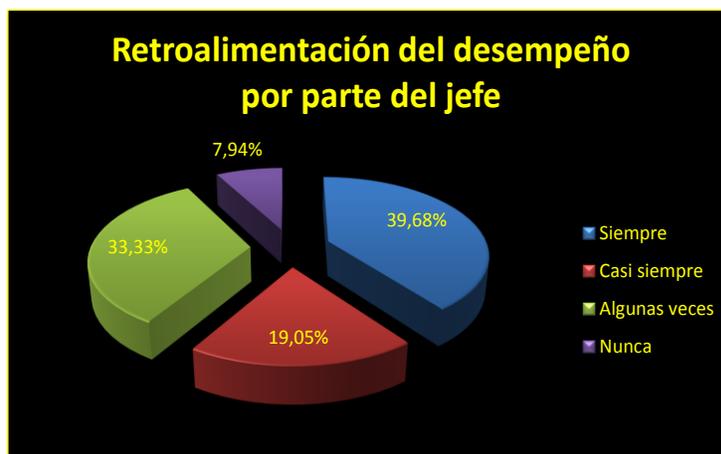


Fuente: Los autores

Solo 17.46% no está satisfecho con el nivel de claridad que tiene con las funciones del cargo en tanto el 82.54% está satisfecho porque tiene claramente definido las labores que le corresponden inherentes a su trabajo.

- ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

Imagen 18. Retroalimentación del desempeño por parte del jefe



Fuente: Los autores

El 58.73% considera satisfactoria la retroalimentación que hace el jefe cuando se trata de calificar el desempeño de los colaboradores de la organización Kosta Azul y el 41.27% considera no satisfactoria forma como se hace esta retroalimentación del desempeño.

- ¿El lenguaje que utiliza su jefe es entendible cuando se dirige a usted?

Imagen 19. Claridad del lenguaje por parte del jefe



Fuente: Los autores

En cuanto al lenguaje que se utiliza por parte de los jefe cuando se dirigen a los colaboradores el 55.56% afirma que el nivel de entendibilidad no es satisfactorio y 44.44% afirma que sí lo es.

- ¿La comunicación entre compañeros es abierta?

Imagen 20. Fluidez de la comunicación entre compañeros

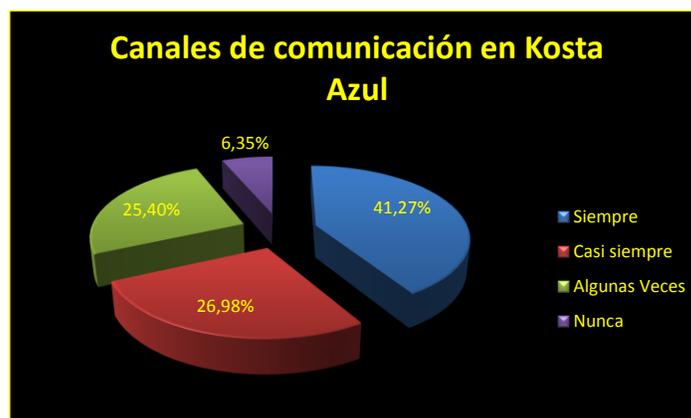


Fuente: Los autores

Las personas encuestadas cuando se les preguntó si la comunicación entre compañeros es abierta, el 38.1% afirma estar satisfecho como se da el proceso mientras que el 61.9% no está satisfecho con la forma en que se da la comunicación.

- ¿Existen buenos canales de comunicación en la empresa?

Imagen 21. Canales de comunicación en Kosta azul



Fuente: Los autores

La satisfacción favorable con los canales de comunicación que se tienen en Kosta Azul es del 68.25% mientras que el 31.75% afirma que no son favorables

➤ ¿Se hace buen uso de los canales de comunicación en la empresa?

Imagen 22. Buen uso de los canales de comunicación



Fuente: Los autores

Las personas encuestadas afirman que el uso que se le dan a los canales de comunicación en la empresa son satisfactorios en un 49.22% y el 50.78% concuerda que no he hace uso de manera satisfactoria.

### Conclusiones:

De la encuesta realizada al personal de las gerencias de áreas, directores, jefes, coordinadores, asistentes y auxiliares las respuestas están muy divididas incluso al punto que

se puede afirmar que la mitad del grupo está satisfecho con todo el proceso y la forma como se da el proceso de comunicación al interior de Kosta Azul el otro grupo no está satisfecho.

En los aspectos sobre la divulgación o difusión de los objetivos (preguntas 1 y 4) las personas no están satisfechas ya que muchas veces a los colaboradores de menor nivel no se enteran sobre estos sin embargo si lo están es con la orientación y claridad que los jefes brindan a los colaboradores para la realización de sus funciones y labores (preguntas 2 y 3) esta conclusión se ve reflejada cuando se pregunta: si tienen claramente definido el trabajo que debe realizar (pregunta 15). El 65.08% afirma que siempre tiene claro sus funciones el 17.46% casi siempre, el 12.7% algunas veces y solo 4.76% afirma que nunca tiene definido sus funciones.

En los aspectos referentes al flujo de la información e instrucciones además de lo oportuno con que se reciben esta información e instrucciones las personas opinan que desde la alta dirección la información no es fluida además que esta no facilita la comunicación el resto de los colaboradores (preguntas 5 y 12) y se puede confirmar la teoría que en cuanto a la forma como se imparten las instrucciones se hace de manera adecuada (preguntas 7 y 8). Además se piensa que la retroalimentación sobre el desempeño se hace de manera adecuada (pregunta 16).

En las cuatro preguntas (preguntas 6 – 11 – 17 y 18) elaboradas para analizar Integración y colaboración entre los grupos de trabajo todas las respuestas no son satisfactorias donde el indicador más deficiente es la comunicación entre compañeros donde no es muy abierta y de poca colaboración.

Al analizar los aspectos con la confianza, la cordialidad y el respeto en la comunicación se opina que la comunicación es respetuosa y que se respira un aire de cordialidad (preguntas 13 y 14) sin embargo cuando llega el momento de la resolución de conflictos entre las personas no se siente un ambiente propicio para dirimir las diferencias entre las personas involucradas (pregunta 9) y que tampoco se escuchan la sugerencias y opiniones para la elaboración de objetivos (pregunta 10).

En cuanto al uso de los canales de comunicación los colaboradores opinan que hay suficientes herramientas o canales de comunicación para la comunicación al interior de Kosta Azul (pregunta 19) pero que se usan de manera inadecuada o no satisfactoria (pregunta 20).

El semáforo de resultados muestra un parámetro de los niveles satisfacción de las respuestas.

- ROJO para las calificaciones entre 0% y 59%. Esta calificación significa que hay oportunidades de mejoramiento, que debe darse atención especial a estos aspectos y sirve para dar prioridad a las acciones.
- AMARILLO para las calificaciones entre 60% y 79%. Esta calificación significa que estos aspectos se encuentran en alerta. Son percepciones sobre las que se debe trabajar.
- VERDE para calificaciones entre 80% y 100%. Esta calificación significa que estos aspectos han alcanzado los niveles de deseo, sin embargo, y según el criterio de la organización, deberán crearse acciones que permitan mantener esta calificación.

**Cuadro 4. Semáforo de resultados (encuesta)**

0% - 59%	60% - 79%	80 - 100%
Intervención alta	Intervención media	Intervención baja

Fuente: Los autores

El nivel de satisfacción de las preguntas es el siguiente:

**Cuadro 5. Grado de satisfacción**

PREGUNTAS	GRADO DE SATISFACCION	
1 - ¿La alta dirección da a conocer los objetivos estratégicos de la organización, y el papel que usted desempeña para el alcance de estos?	46,03%	
2- ¿La alta dirección guía y orienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización ?	50,79%	
3 - ¿Son claras las metas de la organización?	61,90%	
4 - ¿Los directivos dan a conocer los logros de la organización?	33,33%	
5 - ¿Existe buen flujo de información entre las diferentes áreas de la organización?	31,75%	
6 - ¿La comunicación en la organización permite realmente la integración de individuos y grupos para la solución de tareas y	46,03%	
7 - ¿Las instrucciones dadas por los directivos y jefes son claras y coherentes?	57,14%	
8 - ¿En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse oportunamente y opinar libremente?	52,38%	
9 - ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas y facilitar la resolución de conflictos internos?	39,68%	
10 - ¿Su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones con respecto a su trabajo?	42,86%	
11 - ¿Existe cooperación entre los directivos de la organización ?	46,03%	
12 - ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?	34,92%	
13 - ¿La comunicación es respetuosa en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	61,90%	
14 - ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?	57,14%	
15 - ¿Mi trabajo está claramente definido ?	82,54%	
16 - ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?	58,73%	
17 - ¿El lenguaje que utiliza su jefe es entendible cuando se dirige a usted?	44,44%	
18 - ¿La comunicación entre compañeros es abierta?	38,10%	
19 - ¿Existen buenos canales de comunicación en la empresa?	68,25%	
20 - ¿Se hace buen uso de los canales de comunicación en la empresa?	49,20%	

Fuente: Los autores

### 9.2.2 Entrevista Grupos Focales

Las entrevistas focalizadas se desarrollaron en tres grupos: Directivos, Ejecutivos y Operativos, con el ánimo de conocer a profundidad la percepción que tiene el personal de Kosta Azul con respecto a la comunicación y complementarla con las demás herramientas y determinar un diagnóstico en busca de estrategias que puedan mejorar las Comunicaciones para dar respaldo al direccionamiento estratégico de la Compañía..

Al ser un estudio de percepción y sentires ayuda a levantar información consiente e inconsciente y tal vez alguna de las apreciaciones puede que no representen situaciones reales pero al estar en el imaginario individual y/o colectivo de Kosta Azul es importante revisar las fuentes para gestionar soluciones.

El semáforo de resultados muestra un parámetro de los niveles de satisfacción de las respuestas.

- **ROJO** para las calificaciones entre 1.0 y 2.9. Esta calificación significa que hay oportunidades de mejoramiento, que debe darse atención especial a estos aspectos y sirve para dar prioridad a las acciones.
- **AMARILLO** para las calificaciones entre 3.0 y 3.4. Esta calificación significa que estos aspectos se encuentran en alerta. Son percepciones sobre las que se debe trabajar.
- **VERDE** para calificaciones entre 3.5 y 4.0. Esta calificación significa que estos aspectos han alcanzado los niveles de deseo, sin embargo, y según el criterio de la organización, deberán crearse acciones que permitan mantener esta calificación.

**Cuadro 6. Semáforo de resultados (entrevista)**

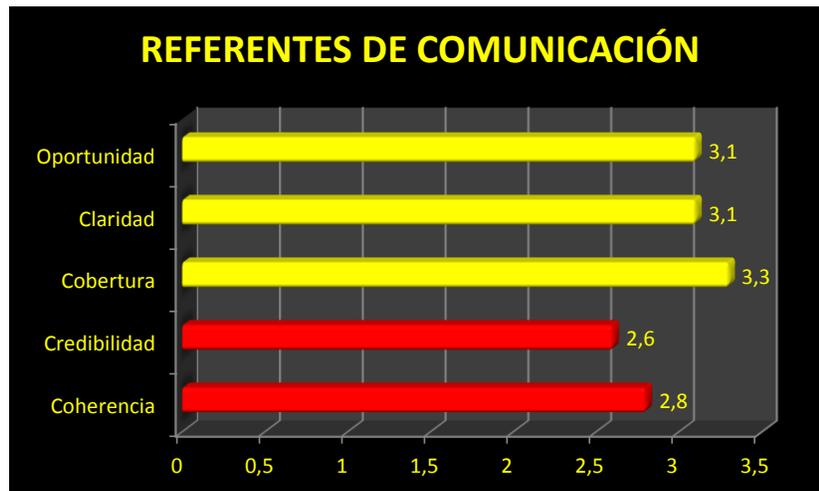
1,0 y 2,9	3,0 y 3,4	3,5 y 4,0
Intervención alta	Intervención media	Intervención baja

Fuente: Los autores

De las respuestas a la entrevista sobre los referentes de la comunicación en Kosta Azul (Coherencia, Credibilidad, Cobertura, Claridad, Oportunidad).

Grupo Focal Directivos.

**Imagen 23. Referentes de comunicación (Directivos)**



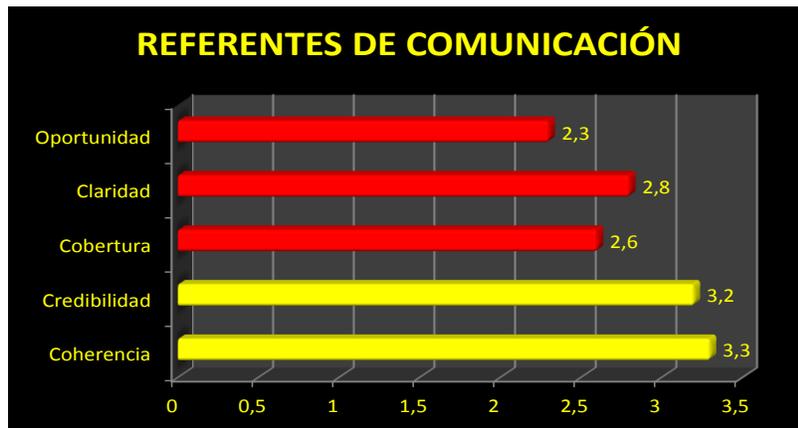
Fuente: Los autores

La percepción de los directivos frente a la oportunidad, claridad y cobertura es a penas aceptables y en cuanto a la credibilidad y coherencia de la comunicación la calificación es muy baja. Estos son algunos comentarios de los directivos entrevistados:

- La urgencia mata; prima la necesidad de hacer las cosas ya.
- Hay inconvenientes de comunicación y eso le resta claridad a las orientaciones.
- Todos cambian de opinión y terminan haciendo las cosas mal.
- La cobertura de la información se ha ampliado y hay más integración. La comunicación electrónica ha facilitado los procesos.
- Muchas personas prefieren que le manden todo por escrito porque siempre cambian las órdenes.

### Grupo Focal Ejecutivos

Imagen 24 Referentes de comunicación (Ejecutivos)



Fuente: Los autores

La calificación que los ejecutivos le asignan a los referentes: oportunidad, claridad y cobertura es baja y a la credibilidad y coherencia esta es aceptable. Estos son algunos comentarios de los ejecutivos entrevistados:

- Cuando se solicita información no se entrega oportunamente. Se hace necesario recurrir a jefes para que presionen la entrega. Hay reproceso por falta de información o rectificación oportuna.
- Falta claridad y transparencia. Hay que leer entre líneas lo que las personas quieren decir.
- A veces ignoramos áreas al comunicar algo y nos hace falta método para comunicar.
- Falta coherencia entre acciones y compromisos.

### Grupo Focal Operativo

Imagen 25. Referentes de comunicación (Operativos)



Fuente: Los autores

La calificación que el personal operativo asigna a todos los referentes: oportunidad, claridad, cobertura, credibilidad y coherencia los ubica según el semáforo en niveles de intervención muy alta. Estos son algunos comentarios del personal operativo entrevistado:

- En el centro de distribución manejan el “Para YA” y todo debe ser de inmediato y no entregan a tiempo la programación. El problema es que no nos llega toda la información.
- Hay teléfono roto entre departamentos y eso afecta la claridad. No hay claridad en la información que nos llega, En producción cambian las reglas del juego frecuentemente, lo cual genera reproceso y sobrecostos.
- Las personas del Almacén permanecen muy aislados.
- La credibilidad se pierde con facilidad porque tenemos muchos jefes y ellos mismos se desautorizan.
- Aunque no hay coherencia, siempre tratamos de creer.

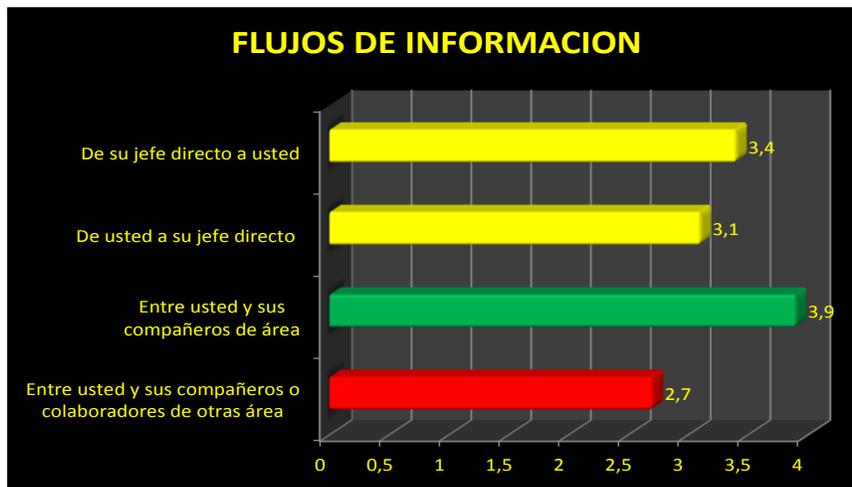
En conclusión; las calificaciones asignadas a cada uno de los referentes de la comunicación en Kosta Azul (oportunidad, claridad, cobertura, credibilidad y coherencia) son menos que aceptables y requiere de intervención inmediata se percibe un choque entre directivos y ejecutivos mientras que los primeros califican mejor la oportunidad, la claridad y la cobertura de la información los segundos afirman que esta no es tan buena como afirman. Caso contrario con las calificaciones hechas a la credibilidad y la coherencia donde los directivos la califican mal y los ejecutivos la cuantifican de una manera mejor. La situación se presenta porque los directivos suponen entregar información de manera oportuna y clara los ejecutivos interesados y la información que reciben de los ejecutivos no es tan confiable y coherente como estos esperan. Ahora bien, los ejecutivos perciben la misma situación desde el otro lado del cristal la información que reciben no es buena y la que entregan si lo es; y en este choque de trenes los más afectados son los colaboradores quienes ejecutan las ordenes buenas o malas según lo dice este comentario “Se hacen cosas pero algunos somos incrédulos,

pensamos que no va a pasar nada o esperamos que salga mal” ven con desconfianza cualquier proceso que se desarrolle.

Con el respecto a los flujos de información: De su jefe directo hacia usted, de usted a su jefe, entre usted y los compañeros de área, con otras áreas. Estos son algunos comentarios:

Grupo Focal Directivos.

Imagen 26. Flujos de Información (Directivos)



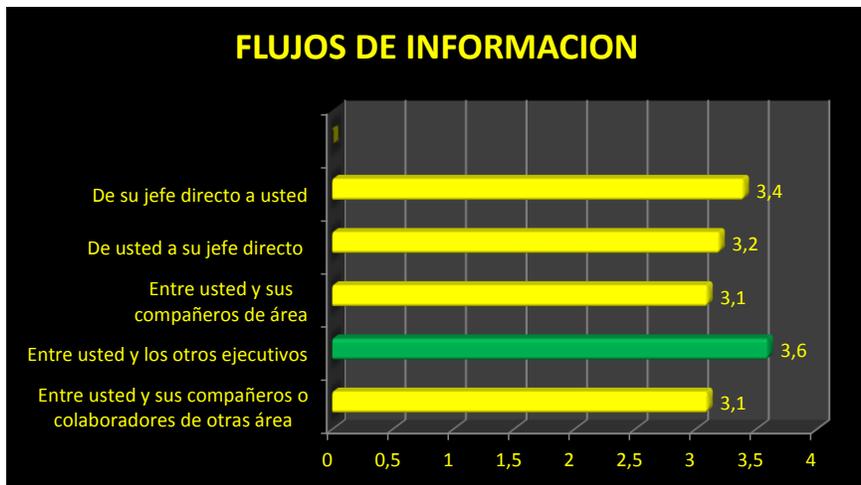
Fuente: Los autores

Los directivos califican que el flujo de información De su jefe directo a usted y De usted a su jefe directo es apenas aceptable. La calificación es muy buena cuando el flujo es Entre usted y sus compañeros de área y mala cuando este flujo se hace Entre usted y sus compañeros o colaboradores de otras áreas. Estos son algunos comentarios de los directivos con respecto al flujo de información:

- Existen dos “bandos” los viejos y los jóvenes. Hay personas que se guardan la información.
- Existen roces entre los directivos y falta alineación entre ellos.
- Entre las áreas no hay comunicación por la falta de tiempo y por la ubicación. La distribución física hace que los equipos se sientan divididos: “Del puente para acá y del puente para allá”

Grupo Focal Ejecutivos.

Imagen 27. Flujo de información (Ejecutivos)



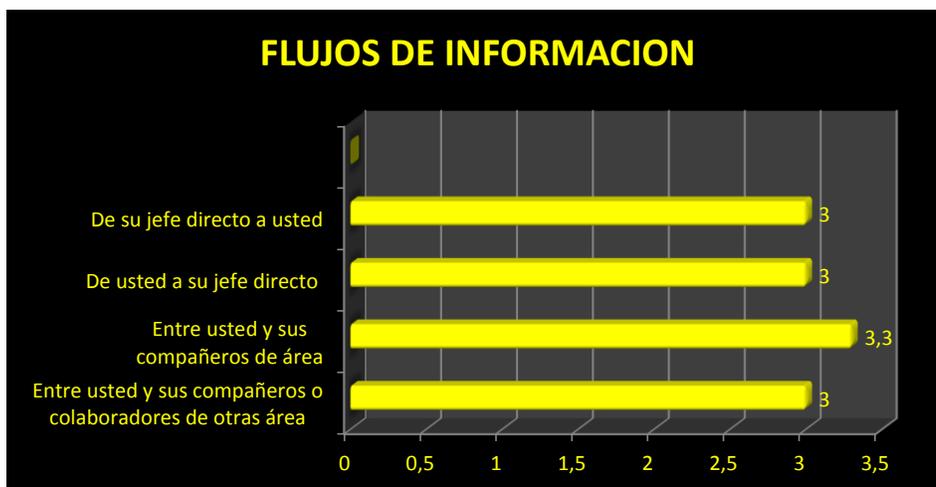
Fuente: Los autores

Los ejecutivos califican que el flujo de información De su jefe directo a usted y De usted a su jefe directo es apenas aceptable. La calificación es muy buena cuando el flujo es Entre usted y sus compañeros de área y mala cuando este flujo se hace Entre usted y sus compañeros o colaboradores de otras áreas. Estos son algunos comentarios de los ejecutivos con respecto al flujo de información:

- Con la Gerencia Comercial no hay mucho contacto, la Administrativa debe mejorar su actitud de servicio y la de Producción, no es reactivo, no es claro, no es abierto, por eso no se sabe qué piensa.
- Entre gerentes la relación es intensa y estricta. Falta tolerancia.

Grupo Focal Operativos.

Imagen 28. Flujo de información (Operativos)



Fuente: Los autores

Las calificaciones otorgadas a las diferentes direcciones del flujo de información por el personal operativo son apenas aceptables entre la que se destaca con mejor calificación el flujo de información entre compañeros.

- En calzado la comunicación depende del genio del jefe. En confección depende del estado de ánimo del jefe y a veces de los compañeros .Con el jefe de servicios generales no nos entendemos.

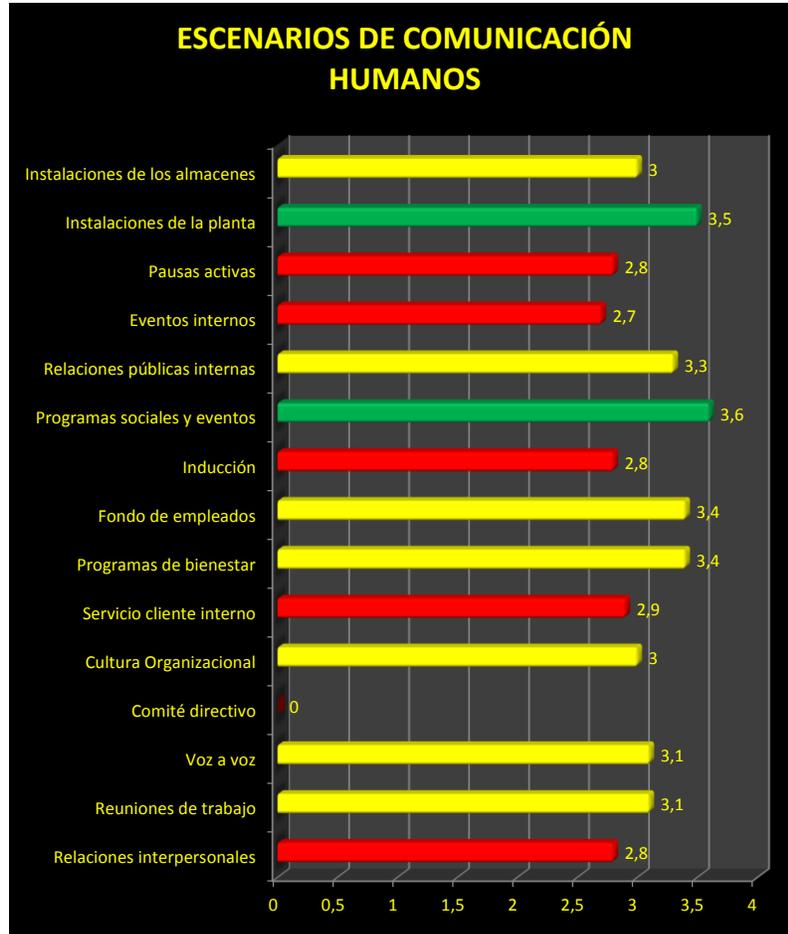
- Con Gerencia de Producción existen problemas de comunicación y asuntos por mejorar.
- Entre compañeros no tenemos integración, por desconocimiento se hacen comentarios negativos y se juzga a las personas.
- La información de cada área llega con dificultad a otros por los altos niveles de ocupación.

En Conclusión: cuando se entrevistó a los grupos focales con respecto a los flujos de información todos coinciden que es mejor la comunicación y las relaciones que se tienen con los compañeros del mismo nivel de responsabilidades. Con los jefes este flujo es aceptable y según los comentarios hay jefaturas a las que se le tiene temor en vez de respeto, el estado de animo de algunas personas influye en las comunicaciones del día también se evidencia falta de liderazgo entre las personas que lideran los procesos. Y la calificación más negativa es cuando se refiere al flujo de información con otras áreas.

En cuanto a los escenarios previstos por Kosta Azul para generar ambientes que propicien la comunicación así como los medios técnicos y tecnológicos son los resultados y algunos de los comentarios:

Grupo Focal Directivos.

Imagen 29. Escenarios de comunicación humanos (Directivos)

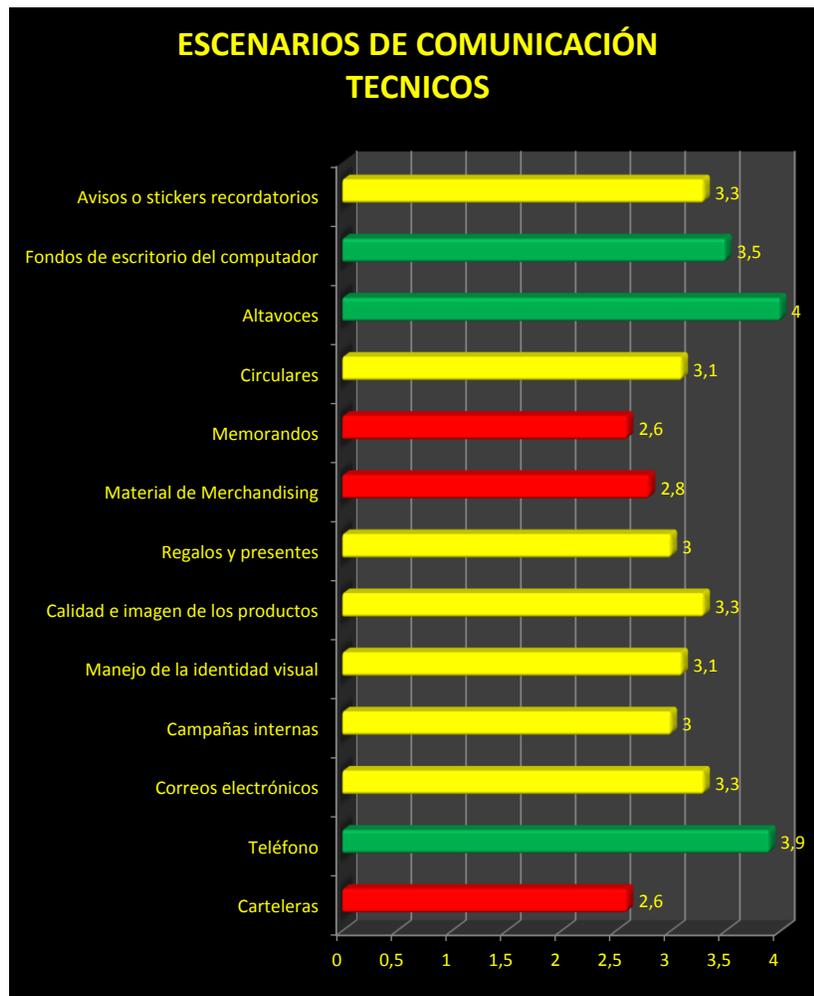


Fuente: Los autores

Los escenarios son aquellos espacios desarrollados por Kosta Azul donde se pueden entablar una comunicación tanto formal como informal. Los directivos asignan calificaciones inferiores a las pausas activas, a los eventos internos, a la inducción, al servicio al cliente interno y la comunicación resultante de las relaciones interpersonales.

La mejor calificación la obtiene las instalaciones de la planta y los programas y eventos sociales programados para la interacción de las personas.

Imagen 30. Escenarios de comunicación técnicos (Directivos)



Fuente: Los autores

Los escenarios de comunicación técnicos y tecnológicos incluyen los medios y otras formas de comunicación diferentes a la oral. Las calificaciones de los directivos otorgan bajas calificaciones a los memorandos, al material de merchandising y las carteleras y buenas

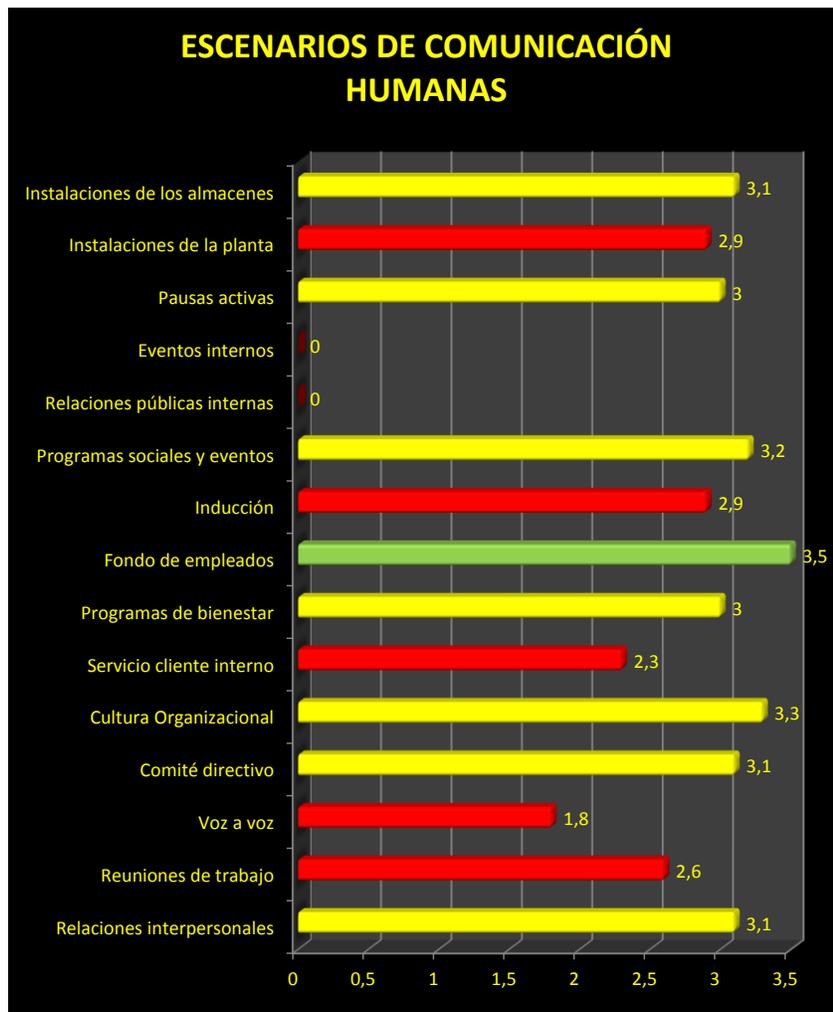
calificaciones a los fondos de pantalla de los computadores, al teléfono y a los altavoces. Estos son algunos de los comentarios:

- Las reuniones de trabajo son largas, no sale nada de ellas y hacen perder tiempo.
- Las pausas activas se limitan a la planta. Nunca se han visto en Centro de Distribución Kosta Azul o en las oficinas.
- Existen muchas islas en la empresa.
- Las carteleras son flojas, les falta un doliente y creatividad.

Grupo Focal Ejecutivos.

Para los ejecutivos el mejor escenario de comunicación es el Fondo de Empleados y los más deficientes son las instalaciones de la planta, la inducción, servicio al cliente interno, el voz a voz y la reuniones de trabajo y sin calificación los eventos internos y las relaciones públicas internas

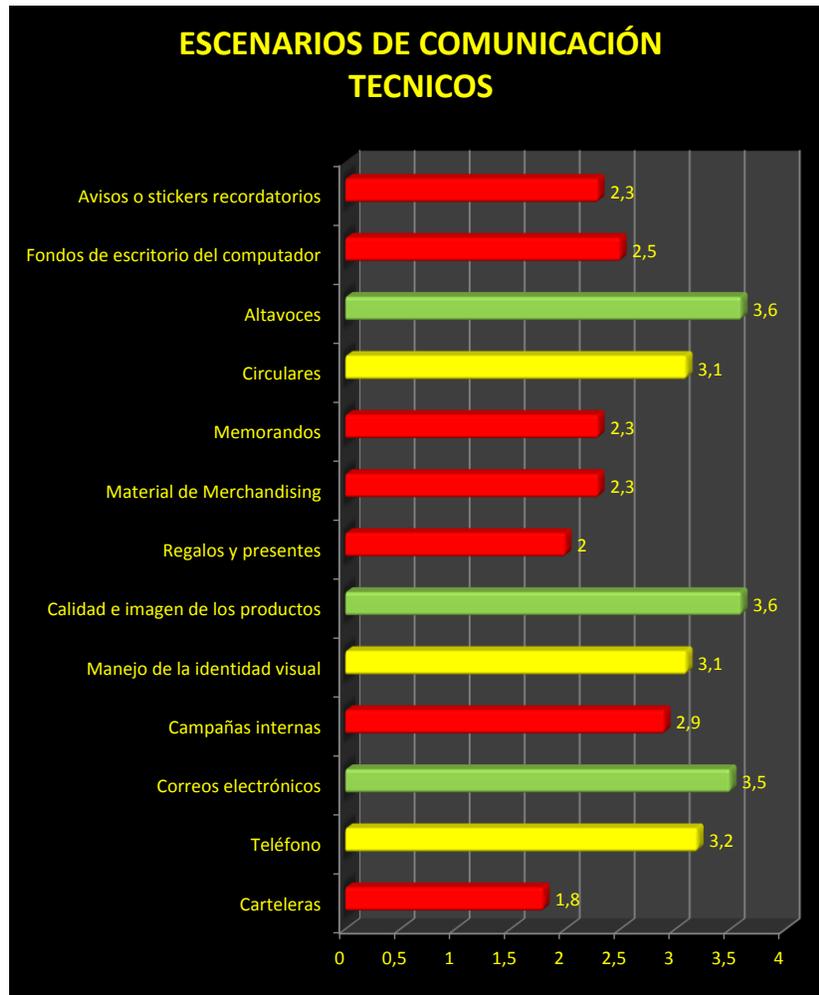
Imagen 31. Escenarios de comunicación humanos (Ejecutivos)



Fuente: Los autores

Las mejores calificaciones de los ejecutivos a los medios técnicos y tecnológicos se la dan a los altavoces y al correo electrónico y opinan que la calidad e imagen de las prendas se expresa bien de la compañía en general y las peores calificaciones son para los avisos o sticker y recordatorios, fondos de escritorio en el computador, los memorandos, el material de merchandising, los regalos y presentes por ultimo las carteleras las cuales no están prestando su función.

Imagen 32. Escenarios de comunicación técnicos (Ejecutivos)



Fuente: Los autores

Estos son algunos de los comentarios y apreciaciones sobre los escenarios por parte de los ejecutivos:

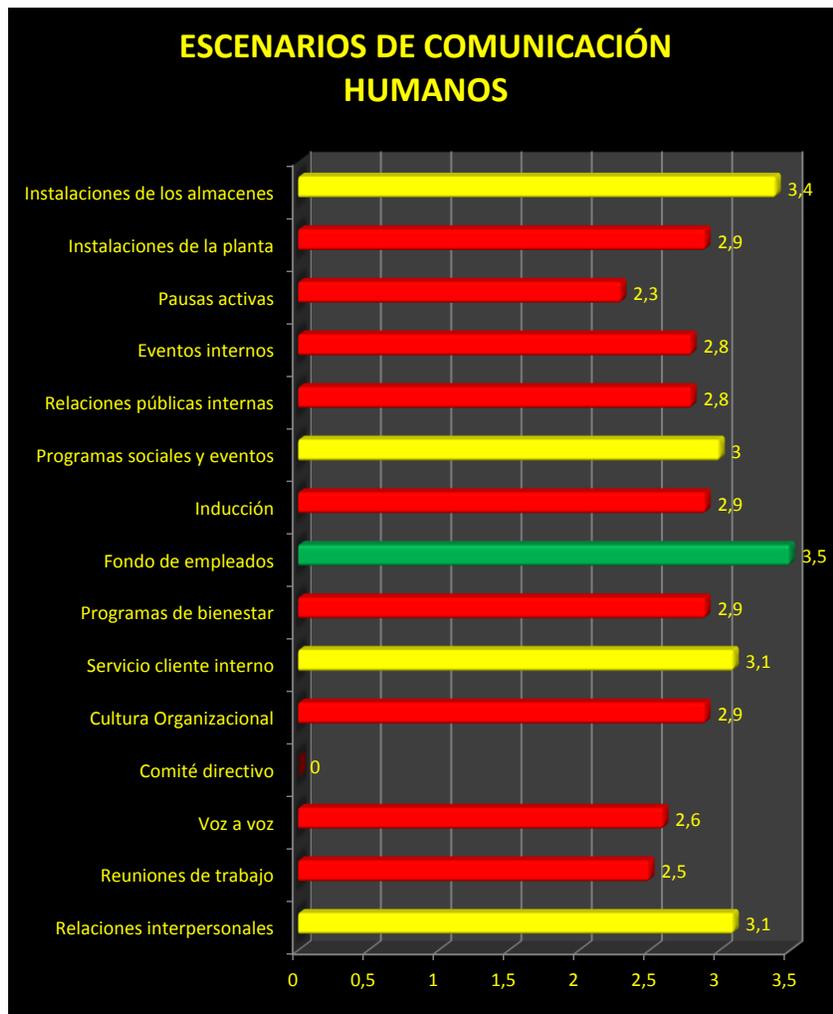
- El correo electrónico es una excelente herramienta que tenemos en la empresa y debe aprovecharse más.
- A través del voz a voz hay muchos comentarios tal vez por envidia y cizaña.

- Servicio al cliente interno está por mejorar en áreas como servicios generales y contabilidad.
- Los stickers que se ubican en los computadores estorban.
- Se comenta que los programas de bienestar son algo inoficioso, hacen falta programas de formación y de proyecto de vida.

#### Grupo Focal Operativos.

Para el personal operativos al escenario de comunicación que mejor califican es al igual que los ejecutivos el Fondo de Empleados y los más menores calificaciones las obtienen son las instalaciones de la planta, las pausas activas, los eventos internos, las relaciones públicas internas, la inducción, los programas de bienestar, la cultura organizacional, el voz a voz y la reuniones de trabajo y sin calificación el comité directivo y contrario a los ejecutivos las instalaciones del almacén, el servicio al cliente interno son escenarios que merecen una calificación aceptable al igual que los programas y eventos sociales.

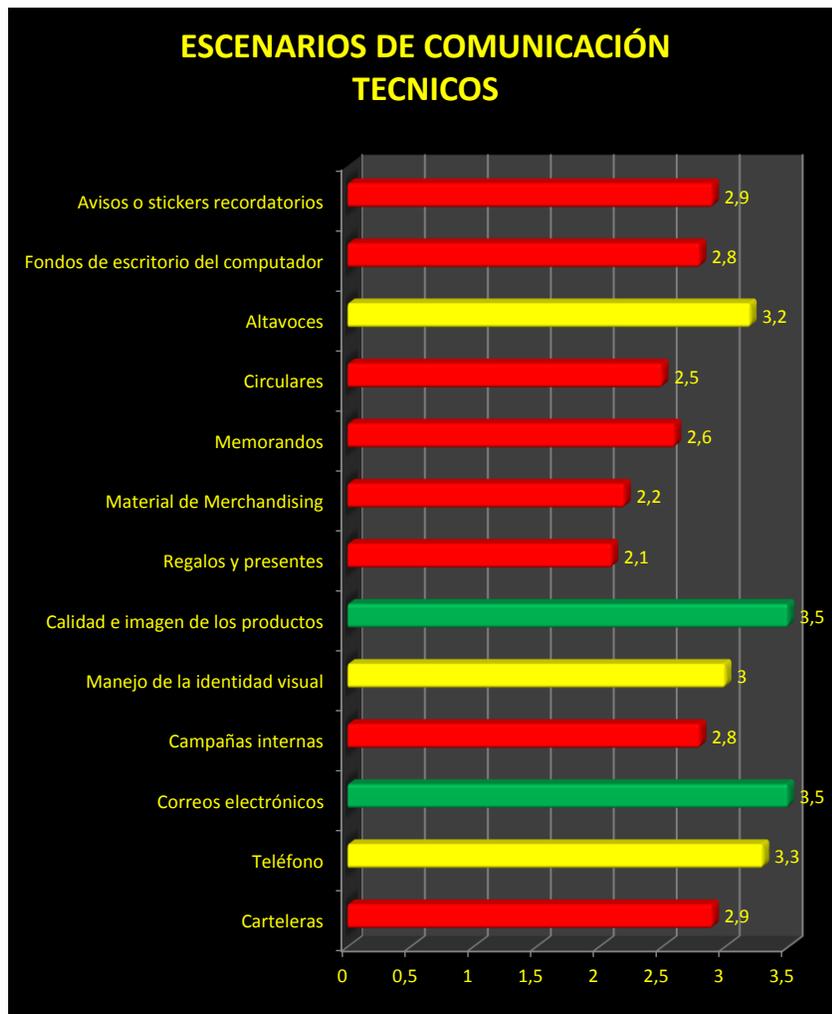
Imagen 33. Escenarios de comunicación humanos (Operativos)



Fuente: Los autores

En cuanto a los medios técnicos y tecnológicos el personal operativo nuevamente coincide con los ejecutivos y otorgan buenas calificaciones al correo electrónico y la calidad e imagen de las prendas, las calificaciones aceptables las reciben los altavoces, al manejo de la identidad visual y al teléfono y las peores calificaciones son para los demás medios donde nuevamente las carteleras no cumplen su función de informar.

Imagen 34. Escenarios de comunicación técnicos (Operativos)



Fuente: Los autores

Algunos comentarios sobre los escenarios son:

- Las reuniones son lentas, monótonas y descoordinadas.
- Hay comentarios que dañan las relaciones interpersonales, además la información se distorsiona.
- Existe el protocolo de inducción pero no se cumple y los directivos se lo pasan por encima.

- La gerencia no reconoce nuestros esfuerzos. Los eventos internos son por cumplir.
- En conclusión; las calificaciones asignadas a cada uno de los medios la visión de los directivos es contraria a la percepción tanto de los ejecutivos como la de los operativos donde se encuentran algunas coincidencias tanto en las calificaciones como en los comentarios se destaca el correo electrónico como el mejor de los medios y escenario de comunicación seguido del teléfono y el altavoz, las carteleras definitivamente no cumplen la función y la causa es porque falta un grupo de personas que se hagan responsables de las publicaciones. La inducción como escenario de comunicación e interacción entre el personal que ingresa nuevo y la compañía no es acorde con lo esperado. Es muy delicado pesar que las relaciones interpersonales son mal calificadas entre el grupo de directivos; el personal operativo a pesar de la complejidad por la cantidad de personas tiene un buen concepto y una calificación aceptable así como lo expresa el siguiente comentario “Falta integración entre las áreas, hay mucha hipocresía. Las relaciones entre directivos son complicadas”.

### **9.2.3 Matriz DOFA<sup>12</sup>**

Con ayuda de la matriz DOFA se examinaron las características particulares de la comunicación en el entorno de Kosta Azul obteniendo los siguientes resultados.

---

<sup>12</sup>*Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG*

**Cuadro 7. Matriz DOFA. Factores Internos**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Voluntad de la gerencia para la realización de acciones encaminadas al mejoramiento de la comunicación.	La divulgación de temas de interes para la empresa.
Herramientas tecnológicas cómo: intranet, Correos electrónicos, Internet, Spark(Chad interno), Video conferencia, conmutador	La Pagina web esta desactualizada.
Equipos de computo en todas las oficinas	Deficiente utilización de las herramientas con las que se cuenta.
Una buena red telefónica tanto interna como externa.	No existe un plan de comunicación.
Capacitación y conferencias con profesionales dirigidas a los empleados.	No hay programación de reuniones mensuales y extraordinarias con todos los empleados
Recepción personalizada.	Deficiente comunicación entre colaboradores de manera formal.
Uso de medios como carteleras y altavoz.	No existe un boletín informativo.
Todos los empleados conocen el manual de funciones.	Pocos buzones de sugerencias.
	La información no fluye entre las dependencias
	Poca comunicación de los profesionales de diferentes áreas.
	Poca asistencia por falta de interés y compromiso a las reuniones y capacitaciones programadas.
	No existe un comité o persona encargada de la comunicación interna.

**Fuente: Los autores**

Los factores internos que afectan la comunicación en Kosta Azul están dados por las fortalezas y debilidades que tiene la comunicación para cumplir el papel y los objetivos que le son inherentes dentro de la organización.

Fortalezas: Las fortalezas que tiene la comunicación están ligadas a los medios para difundir las informaciones, instrucciones ideas conceptos y demás temas. Sin embargo la

mayor fortaleza que con la que se cuenta es con la disposición de la alta dirección para desarrollar un plan estratégico de comunicación.

Debilidades: La falta de interés de los colaboradores es la mayor debilidad que afecta la comunicación haciendo que haya poca cooperación entre compañeros optando por el egoísmo de los conocimientos, conceptos profesionales e información que puede ser útil para las demás dependencias. El mal uso de los medios dispuestos para una buena comunicación y la falta de planeación son otras de las grandes debilidades.

**Cuadro 8. Matriz DOFA Factores externos**

FACTORES EXTERNOS.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alineación de la comunicación de la estrategia de la organización.	La falta de credibilidad en la información.
Implementación de un plan de comunicación.	Conflictos internos por la deficiencia en la información.
Fortalecer la identidad de la empresa.	La desactualización de la información importante entre las áreas.
Mejorar el trabajo en equipo	No asistencia a las reuniones de empleados por falta de información.
Mejor atención al cliente	Disminuye el sentido de pertenencia por la entidad.
Mejor desempeño de los empleados	Aumento indiscriminado de rumores.
Difusión de los cambios, logros, programas, proyectos organizacionales.	Respetar el Lugar de reuniones y capacitaciones.

**Fuente: Los autores**

Entre las oportunidades que debe aprovechar la comunicación están las posibilidades de mejorar individualmente y como grupo de trabajo, difundir logros y expectativas de la empresa para motivar a los colaboradores y esta motivación la que se convierte en oportunidad para mejorar el tema de la comunicación en Kosta Azul.

Las amenazas siempre están en la orden del día y las detectadas en Kosta Azul están por cuenta de la actitud frente a la solución de conflictos, el sentido de pertenencia, la credibilidad y desactualización de la información.

Así los principales aspectos encontrados en la matriz DOFA se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9. Resumen matriz DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición	Falta de interes
Medios de comunicación	Mal uso de los medios
	Falta de planeación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento personal	Actitud
Motivación	Sentido de pertenencia
	Credibilidad y desactualización de la información

**Fuente: Los autores**

Definidos todos los aspectos con los que contamos y aquellos que se deben atacar solo queda diseñar las estrategias las cuales se desarrollaran después de haber definido los objetivos y metas que tiene la organización a nivel general.

Según los resultados de las encuestas y de la matriz DOFA

**Cuadro 10. Estrategias DOFA y FODA**

		Internos	
		F	D
Externos		Disposición de la dirección	Falta de interés
		Medios de comunicación	Mal uso de los medios
			Falta de planeación
		FO	DO
O	Crecimiento personal	Capacitación y retroalimentación en el uso de las herramientas de comunicación.	Elaborar planes de comunicación en busca de la motivación y el crecimiento personal
	Motivación	Liderar el desarrollo de las habilidades comunicativas del grupo de colaboradores.	Generar cambio de hábitos y comportamientos por medio del ejemplo.
		FA	DA
A	Actitud	Utilizar los medios disponibles enfocados a cambiar la actitud frente a la comunicación.	Formalización de protocolos de comunicación.
	Sentido de pertenencia	Fortalecer el clima organizacional.	Socialización y apropiación de las herramientas tecnológicas disponibles para el mejoramiento de la comunicación.
	Credibilidad y desactualización de la información	Fortalecer el flujo de información en todas las direcciones con el fin de crear claridad y credibilidad.	Planear un cronograma de reuniones de área con el fin de mantener una información actualizada y veraz.

**Fuente: Los autores**

#### 9.2.4 Diagnostico

Con los resultados de las diferentes herramientas de investigación utilizadas por el grupo de investigadoras se llegó a las siguientes conclusiones.

Los colaboradores perciben incoherencias entre lo que la empresa dice ser y entre lo que es.

Se evidencia a partir de los testimonios que entre los líderes de la compañía hay criterios y estilos gerenciales diferentes, lo que les resta credibilidad ante los colaboradores.

Algunos directivos manifiestan que los colaboradores adolecen de sentido de pertenencia, así como los colaboradores aseguran lo contrario y la falta de compromiso desde las gerencias.

La empresa debe reaccionar ante la petición de sus colaboradores con respecto permisos y espacios de formación.

Se deben revisar casos especiales de algunas gerencias hacia las cuales los colaboradores sienten temor.

Se debe unificar el criterio humanista con cada uno de los líderes de la compañía, para evitar así malos tratos e incoherencias, incrementando el sentido de pertenencia y la motivación.

Es recomendable trabajar en la transparencia en la toma de decisiones para que todas las personas queden satisfechas y comprendan que se trata de procesos autónomos, sin intervención de intereses personales.

### **9.3 Plan Estratégico de Comunicación**

Para la elaboración del Plan de estratégico de comunicación se tomó como punto de partida los resultados del Diagnóstico ya determinado con el fin de proponer objetivos que sean alcanzables en un periodo de tiempo establecido, metas que permitirán definir plazos para implementar los planes, indicadores a través de los cuales se pueden medir cada uno de los objetivos propuestos, plazos decisivos para el plan estratégico, responsables para cada una de las acciones, observaciones para cada uno de los objetivos y el plan de acción que se deberá establecer para cada uno de los objetivos del plan estratégico.

#### **9.3.1 Objetivo General**

Definir e implementar estrategias, tácticas y acciones de comunicación, que intervengan la cultura organizacional de Kosta Azul y contribuyan al logro de los objetivos del negocio, generando identidad y credibilidad en sus audiencias internas.

#### **9.3.2 Objetivos Específicos**

- Fortalecer desde la comunicación la socialización del direccionamiento estratégico de la compañía a los colaboradores.
- Incrementar desde la comunicación la consciencia organizacional en los colaboradores de Kosta Azul para aumentar su compromiso y sentido de pertenencia.

- Propiciar la integración de los colaboradores de Kosta Azul considerando la diferencia generacional, la dispersión geográfica y la distribución locativa en cada una de las sedes.
- Definir la plataforma técnica y humana que faciliten la comunicación interna en Kosta Azul.

### **9.3.3 Referentes de la comunicación en Kosta Azul**

Coherencia:

Las comunicaciones en Kosta Azul tienen sentido y relación directa entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.

Credibilidad:

Las comunicaciones en Kosta Azul son veraces, transparentes y confiables, porque están soportadas en hechos y datos concretos.

Cobertura:

Las comunicaciones en Kosta Azul llegan con impacto a toda nuestra audiencia interna a nivel nacional.

Claridad:

Las comunicaciones en Kosta Azul son sencillas, precisas y fáciles de comprender.

Oportunidad:

Las comunicaciones en Kosta Azul nos llegan en el momento oportuno facilitándonos el éxito de los procesos.

#### **9.3.4 Estrategias**

**Cuadro 11. Estrategias**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Fortalecer desde la comunicación la socialización del direccionamiento estratégico de la compañía a los colaboradores.	•Sensibilización (Concientizar a los directivos sobre la importancia del Desarrollo del Direccionamiento Estratégico y la participación activa de sus áreas a cargo en el mismo)	Reuniones de alineación del equipo frente al direccionamiento estratégico (Comité Estratégico, Comité ejecutivo, de jefatura y de área).	Cronograma de reuniones	Lideres de procesos
		Cronograma de campañas de divulgación de los lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos, Objetivos de área entre otros)	Cartelera, correos, fondos de pantalla, chat interno, volantes	Capital humano y Comité de comunicaciones
Incrementar desde la comunicación la conciencia organizacional en los colaboradores de Kosta Azul para aumentar su compromiso y sentido de pertenencia.	•Posicionamiento de Trabajo en equipo (Entrar con fuerza y arraigo en la mente de quien nos interesa. Generar siempre recordación)  •Reconocimiento (Estímulo y motivación a los logros de los colaboradores y directivos)	Estructurar programas de capacitación en crecimiento personal y potencializar las habilidades y competencias	Capacitación trabajo en equipo, coaching, relaciones interpersonales, comunicaciones efectivas	Capital humano
		Valoración de las mejores practicas comunicativas	Evaluación y reconocimiento a equipos y lideres que hagan uso eficiente y eficaz de los medios de comunicación y que den valor agregado	Capital humano y Comité de comunicaciones
Propiciar la integración de los colaboradores de Kosta Azul considerando la diferencia generacional, la dispersión geográfica y la distribución locativa en cada una de las sedes.	•Conocer y reconocer (Entender el papel y el valor propio y de los demás en la organización)  •Entrega de información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico  •Informativa (Compartir información de interés para los colaboradores y para la organización)  •Acercamiento directo (Crear espacios de información y retroalimentación)	Programas de reinducción de procesos donde se enfatice en la importancia de la relación entre áreas con respecto a la información y su afectación.	Cronograma de reinducción.	Lideres de procesos
		Elaboración de protocolos de comunicación, solicitud y entrega de información	Inclusión en el sistema de calidad	Coordinadora de aseguramiento a la calidad
		Actualización de la página Web	Relanzamiento de la página Web.	Dirección de mercadeo
		Continua actualización de información en la Intranet	Bajar la información oportuna	Lideres de procesos
		Fomentar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.	Reuniones presenciales y video conferencias	Lideres de procesos
Definir la plataforma técnica y humana que faciliten la comunicación interna en Kosta Azul.	•Testimonial (Utilizar voceros para que argumenten lo que se desea transmitir)  •Participativa (Abrir espacios para que las personas se pronuncien y su voz se sienta valorada.)	Conformación del comité de comunicación	Elección del comité de convivencia (un representante por área)	Capital humano y Lideres de proceso
			Reuniones de área participativas	Lideres de procesos
		•Acercamiento directo (Crear espacios presenciales de información y retroalimentación)	Encuestas de satisfacción	Capital humano
			Buzones de sugerencias	Capital humano
			Boletines informativos denominado NotiKas	Capital humano y Comité de comunicaciones

Fuente: Los autores

## 9.4 Conclusiones

Al culminar este trabajo de investigación, se logró identificar la situación actual de la empresa Kosta Azul en el tema de comunicaciones, es por eso que se proponen una serie de estrategias que le permiten mejorar la comunicación interna de la compañía, con lo cual se concluye:

- Hay una permanente comparación entre el estilo directivo del señor Guillermo Pulgarín y el señor John Jairo Pulgarín, los colaboradores sienten que perdieron no sólo garantías laborales sino también motivación y trato humano, además se evidencia a partir de los testimonios que entre los líderes de la compañía hay criterios y estilos gerenciales diferentes, lo que les crea conflictos y les resta credibilidad ante los colaboradores.
- La marca y la trayectoria de la compañía son motivo de orgullo para los colaboradores.
- Los lineamientos corporativos son desconocidos para algunos colaboradores y el grupo de investigadores considera necesario realizar un replanteamiento de toda la planeación estratégica de la organización.
- La empresa es actualmente un referente para el sector, pero debe incrementar su impacto haciendo presencia en las diferentes actividades y eventos de gremios.
- Es recomendable aprovechar los perfiles profesionales de los actuales colaboradores y propiciar el plan de carrera dentro de la organización.
- Las estrategias que se plantean están acordes con la necesidad de Kosta Azul y al ser implementadas la información transmitida se hará de una forma clara y precisa, que llegue a todos los niveles de la organización, además promoverá acercamientos

cordiales entre las diferentes áreas mejorando las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo creando ambientes confiables con un buen flujo de información y fortaleciendo de manera acertada los valores corporativos.

## 9.5 Recomendaciones

Al finalizar el proceso de análisis, diagnóstico, desarrollo del plan estratégico de comunicaciones, el grupo de analistas realizaron las siguientes recomendaciones adicionales que ayudan al cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización Kosta Azul

- Revisión del Direccionamiento Estratégico de la Compañía.
- Al diseñar un nuevo direccionamiento estratégico es importante especificar el estilo gerencial con el fin de unificar criterios y conceptos que les restado credibilidad a las gerencias ante los colaboradores.
- Liderazgo del Comité Directivo y modelación a través del ejemplo. Alienación de sus integrantes para que se refleje coherencia y mejore la credibilidad y confianza ante la Compañía.
- Revisión del comportamiento, actitudes y comunicación interpersonal de los líderes organizacionales. Trabajo de autoreconocimiento y reflexión.
- Desarrollo de competencias gerenciales en Comité Directivo: protocolos para la toma de decisiones, filtración de información, orientación y desarrollo de sus colaboradores, respaldo a sus colegas de Comité.
- Estrategia específica de comunicación con Directivos.
- Integración de todas las áreas y sedes de la compañía.
- Mejorar la cobertura, oportunidad y claridad en la comunicación, como referentes.
- Estrategia de socialización de la nueva imagen corporativa.
- Estrategia para procesos de integración por áreas bajo las perspectivas de procesos.

## 10 BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Carlos Eduardo Méndez. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales . Mexico: Limusa, 4a. Edición, 2010.

Aponte, José Castillo. Administración de personal. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2007.

Bernal, César Augusto. Metodología de la Investigación. Mexico: Pearson Educación, 2006.

Cardona, Carlos Ramirez. Fundamentos de Administración. Editado por Adrian Gutierrez. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 1193.

Fernandez, C. La Comunicación en las organizaciones. México: editorial Trillas, 1999.

González, Héctor Daniel Lerma. Metodología de la Investigación; Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Bogota DC: Ecoe Ediciones, 2009.

Gray, Clifford F., y Erik W. Larson. Administracion de Proyectos. Mexico: McGraw Hill , 2008.

Griffin, Ricky W., y Gregory Moorhead. Comportamiento organizacional, Gestión de personas y organizaciones. Novena. Santa fé: Brooks/Cole Cengage Learning, 2009.

Harvard Bussines Review. Comunicación Eficaz. Traducido por María Elena Aparicio Aldazabal. Barcelona: Deusto, 2005.

Libaert, Thierry. El Plan de Comunicación Organizacional Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Paris: Editorial Limusa, 2000.

López, Luis González. Manual de formación competitiva básica. Manizales: Universidad de Caldas, 1998.

Perico, Julián Araque, y Nicomedes Rivera Castañeda. Psicología Organizacional e Industrial. Editado por Adriana Gutierrez. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005.

Rojas, Víctor Miguel Niño. Competencia en la comunicación; hacia las prácticas del discurso. Primera. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003.

Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

W., Griffin Ricky, y Moorherad Gregory. Comunicación en las organizaciones . Mexico: Cengage Learning, 2010.

Wheelen, Thomas L., y J David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. Décima . Editado por Pablo Miguel Guerrero Rosas. Neucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de Mexico , 2007.

## 11 ANEXOS

### 11.1 Anexo 1. Encuesta de Comunicación

1-¿La alta dirección da a conocer los objetivos estratégicos de la organización, y el papel que usted desempeña para el alcance de estos?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

2- ¿La alta dirección guía y orienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

3 - ¿Son claras las metas de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

4 - ¿Los directivos dan a conocer los logros de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

5 - ¿Existe buen flujo de información entre las diferentes áreas de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

6 - ¿La comunicación en la organización permite realmente la integración de individuos y grupos para la solución de tareas y dificultades?

MARQUE CON UNA X

Siempre	_____
Casi siempre	_____
Algunas veces	_____
Nunca	_____

7 - ¿Las instrucciones dadas por los directivos y jefes son claras y coherentes?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

8 - ¿En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse oportunamente y opinar libremente?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

9 - ¿Sus directivos y jefes le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas y facilitar la resolución de conflictos internos?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

10 - ¿Su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones con respecto a su trabajo?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

11 - ¿Existe cooperación entre los directivos de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

12 - ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

13 - ¿La comunicación es respetuosa en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

14 - ¿Existe una atmosfera de confianza entre compañeros?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

15 - ¿Mi trabajo está claramente definido?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

16 - ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

17 - ¿El lenguaje que utiliza su jefe es entendible cuando se dirige a usted?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

18 - ¿La comunicación entre compañeros es abierta?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

19 - ¿Existen buenos canales de comunicación en la empresa?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

20. ¿Se hace buen uso de los canales de comunicación en la empresa?

MARQUE CON UNA X

Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

## 11.2 Anexo 2. Entrevista focalizada de Comunicación

### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES

Audiencia interna \_\_\_\_\_

Con el ánimo de conocer a profundidad el desarrollo de la comunicación se ha elaborado la presente consulta que permitirá elaborar estrategias en busca de mejorar las Comunicaciones y las relaciones para dar respaldo al Lineamiento Estratégico de la Compañía. Investigación que realizan Luz Piedad Londoño y Sandra Hernández candidatas a obtener el título de especialistas en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Agradecemos responder las siguientes preguntas para lograr este objetivo.

Nombre: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ sexo: (F) (M) Antigüedad en K.A. \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_

Grupo Focal: Directivo \_\_\_\_\_ Ejecutivo \_\_\_\_\_ Operativos \_\_\_\_\_

Fecha de Intervención: \_\_\_\_\_

Teniendo en cuenta la forma como en general se manejan las comunicaciones en KOSTA AZUL, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos. Por favor justifique su respuesta

Referentes de Comunicación	Calificación	¿En qué se refleja?	¿Cómo podría mejorar?
Coherencia			
Credibilidad			
Cobertura			
Claridad			
Oportunidad			

Teniendo en cuenta la forma de comunicación que tiene usted con colaboradores de KOSTA AZUL, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes aspectos

<b>Flujos de información</b>	<b>Calificación</b>	<b>Cómo se podrían mejorar?</b>
De su jefe directo a usted		
De usted hacia sus jefe directo		
Entre usted y los otros Directivos		
Entre usted y colaboradores a su cargo		
Entre usted y los compañeros o colaboradores de otras áreas.		

Teniendo en cuenta la percepción que usted tiene sobre KOSTA AZUL, por favor califique de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor) de los siguientes medios o espacios de comunicación.

<b>Escenarios de Comunicación y servicio</b>	<b>Conoce. S/N</b>	<b>Calificación</b>	<b>¿En qué puede mejorar?</b>
Relaciones interpersonales			
Reuniones de trabajo			
Voz a voz			
Comité Directivo			

Cultura Organizacional			
Servicio al cliente interno			
Programas de bienestar			
Fondo de empleados			
Inducción			
Programas sociales y eventos			
Pausas activas			
Reuniones de trabajo			
Instalaciones de la planta			
Instalaciones de los almacenes			
Carteleras			
Teléfono			
Correos electrónicos			

Campañas internas			
Manejo de la identidad visual			
Calidad e imagen de los productos			
Regalos y presentes			
Material de Merchandising			
Memorandos			
Circulares			
Altavoz			
Fondos de escritorio del computador			
Avisos o stickers recordatorios			
¿Que otros canales se podrían utilizar?			

¿Qué valora de Kosta Azul?

---



---



---