

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Especialización en Comunicación Organizacional**



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

***“Comunicación estratégica en organizaciones de economía mixta para la  
operación de servicios públicos domiciliarios: caso empresa Multipropósito  
de Calarcá S.A. ESP.”***

**Sandra Patricia Zúñiga Elejalde**

**Manizales, Caldas, Colombia**

**2015**

**Asesora de trabajo**

Edilia Escudero Noreña, Comunicadora Social UPB- Especialista en Mercadeo, Eafit-Incolda. Docente del pregrado de Comunicación Social y Periodismo y de la Especialización de Comunicación Organizacional (ECO) de la Universidad de Manizales.

**Acerca de la Autora**

Sandra Patricia Zúñiga Elejalde. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Actualmente ocupa el cargo de Coordinadora de Desarrollo Comunitario y Comunicación Social.

El presente trabajo es realizado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales.

Cualquier correspondencia relacionada con el presente artículo, enviarla al correo electrónico [s.zuniga@multiproposito.com](mailto:s.zuniga@multiproposito.com)

## 1. Introducción

La comunicación como estrategia en las organizaciones dinamiza y articula los procesos de gestión administrativa, financiera, comercial, productiva, de mercadeo, del talento humano y logra la participación decidida de los colaboradores en el día a día para el logro de los objetivos y metas a partir de las relaciones e interacciones que establezca con los diferentes públicos.

Igualmente, la comunicación organizacional favorece la estabilidad de la organización, direcciona los flujos de comunicación de manera eficiente y eficaz, genera medios de comunicación utilizados como canales de información para integrar a los miembros y encaminarlos en la consecución de objetivos comunes.

Teniendo presente lo anterior surge la propuesta de adelantar el estudio de la comunicación en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A E.S.P, prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo del municipio de Calarcá en el departamento del Quindío.

La empresa, a su vez, genera energía eléctrica por medio de tres pequeñas centrales hidroeléctricas y para la prestación de los servicios mencionados con calidad y eficiencia a sus clientes, tiene establecido un plan estratégico donde contempla las metas y retos a corto, largo y mediano plazo, las cuales se describen principalmente en su visión, misión y objetivos estratégicos.

En el último año, la Empresa fue sometida a una reestructuración en su estructura interna por decisión de la Junta Directiva. Fue así que pasó de tener una gerencia general a contar con tres gerentes: el general, el de nuevos negocios y el gerente operativo.

En este sentido, como un aporte práctico a la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP se propuso estudiar la comunicación existente en su interior, con el fin de establecer las necesidades comunicativas de la organización y presentar una propuesta integral al respecto.

El estudio de carácter descriptivo-analítico, contiene la caracterización cualitativa y cuantitativa de los elementos de comunicación que a lo largo del proyecto se fueron evidenciando, además del diagnóstico de la comunicación interna de la Empresa, fruto de la aplicación de los instrumentos, el análisis, la interpretación y sistematización de los resultados obtenidos. Finalmente aparece la propuesta de intervención desde la comunicación en la organización para que desde el área de Desarrollo Comunitario y Comunicación Social, se socialice con las directivas de la Empresa y se proceda a su implementación.

## 2. Justificación

Con la reestructuración implementada en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP, también se asignó un encargado del área de Desarrollo Comunitario y Comunicación Social, con el fin de poner en marcha un sistema de comunicaciones que permee la estructura organizacional, direcciona los flujos de comunicación e información, consolide la cultura e identidad y vele por la conservación de la imagen corporativa, y de paso aporte al crecimiento, el desarrollo y la sustentabilidad.

Surge entonces el interés por conocer cómo se encuentra la empresa con relación a los procesos comunicativos existentes y detectar así las necesidades comunicativas para diseñar una propuesta que permita la gestión estratégica de la comunicación y sirva de apoyo al buen funcionamiento de los procesos organizacionales aprovechando sus fortalezas y mejorando sus debilidades.

Es decir, se pretende elaborar un diagnóstico que sirva de guía para que el área de Desarrollo Comunitario y Comunicación Social, cuente con las estrategias, los procesos y los canales adecuados de información y comunicación para darle sentido a la manera en la que los miembros de la organización se relacionan. Por supuesto, se trata también de incrementar el sentido de pertenencia y el conocimiento de los colaboradores con respecto a la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP.

Para lograrlo se partió de una revisión documental que permitió la aproximación al tema de la gestión de la comunicación estratégica en la organización, determinar la manera de abordar metodológicamente el estudio, así como los instrumentos y técnicas para la recolección de la información en la unidad de análisis seleccionada, para proceder a la interpretación de los resultados y al planteamiento de la propuesta.

El trabajo reviste utilidad no sólo para los profesionales de la comunicación en la organización por cuanto amplía su visión acerca de la gestión y operación de

las empresas de economía mixta, sino también para la empresa Multipropósito de Calarcá beneficiaría directamente los resultados de la intervención.

Reúne pertinencia académica al posibilitar la revisión y el análisis documental de referentes de la comunicación en la organización y pertinencia social porque los públicos internos de la organización se verán favorecidos con la implementación de la propuesta. Además, servirá de aproximación para examinar los procesos comunicativos a otras empresas de economía mixta, prestadoras de servicios públicos en ciudades intermedias.

Es importante señalar que la propuesta servirá como engranaje para vincular las necesidades y proyecciones de la organización en términos de comunicación, es decir, se debe vislumbrar como la materialización de las proyecciones de la empresa, y por lo mismo debe involucrar a todos los que hagan parte de ésta y del logro de los objetivos y metas consignadas en su plan estratégico; en otras palabras, debe hacer de la participación activa de los colaboradores un ejercicio efectivo de comunicación con sentido estratégico.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General:**

Identificar y analizar los procesos de comunicación interna que se gestan en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP.

#### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Caracterizar los procesos de comunicación interna en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP.
- Elaborar el diagnóstico de necesidades comunicativas de la empresa, a partir de los resultados obtenidos.
- Diseñar una propuesta estratégica de comunicación interna que transversalice los procesos de gestión de la organización, genere impacto y pueda ser medida.

## 4. Contextualización

### 4.1. Historia<sup>1</sup>:

La creación de esta Empresa se da mediante Acuerdos Municipales 005 y 006, de fecha 27 de mayo de 2002, cuando de acuerdo con el portal web “El Concejo de Calarcá autorizó a las Empresas Públicas de Calarcá EMCA ESP para publicar una Licitación, cuyo objeto sería la selección de un socio estratégico, para la constitución de una sociedad operadora que se encargara de la prestación de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo y, la generación de energía eléctrica en el municipio de Calarcá, sin exclusividad, en el área urbana y rural del municipio.

Una vez agotado el proceso de selección, nace La Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP., creada el 15 de Octubre de 2002, de economía mixta con una participación estatal del 40% por parte de Empresas Públicas de Calarcá - EMCA ESP, alianza estratégica con el sector privado, regida por las reglas del derecho privado y con autonomía administrativa, financiera y patrimonio autónomo para la “operación inversión, ampliación, rehabilitación, administración, explotación, mantenimiento y usufructo de la infraestructura de los sistemas de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y generación de energía en el Municipio de Calarcá (Quindío), de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidos en el pliego de condiciones de la invitación Pública No. 003 de 2002 de EMCA ESP, la propuesta por el grupo proponente adjudicatario, los estatutos que rigen la sociedad operadora y el reglamento de operación de este contrato.”

La Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP., “cuenta con una experiencia técnica de doce años con sede principal en el municipio de Calarcá, presta los servicios de manera directa con una infraestructura óptima para la potabilización y distribución de agua 100% potable; la recolección, transporte y disposición final de agua residuales y el barrido, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, con una cobertura del 100% en la zona urbana del municipio de Calarcá para los tres servicios, incluidos los corregimientos de Barcelona en el servicio de

---

<sup>1</sup> La reseña histórica es tomada del Portal <http://multiproposito.com/contenido-index-id-12.htm>



alcantarillado y aseo para las zonas de la Virginia la Bella, La María y transformadores”.

#### **4.2. Identificación Empresarial:**

Razón Social: Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP - NIT: 801.004.102-7 - Registro Cámara de Comercio: Inscripción de la constitución bajo el número 19.891 del libro respectivo.

Accionistas Periodo Abril 2014: INJOMAR S.A y Empresas Públicas de Calarcá EMCA ESP.

#### **4.3. Cambios en la organización durante el último año:**

En el mes de mayo del año 2014 la Firma Injomar pasa a ser el accionista mayoritario de la empresa Multipropósito de Calarcá. Antes Injomar era dueña del 0,1% de la empresa, pero ahora es el propietario del 60%; el 40% restante sigue siendo de Empresas Públicas de Calarcá, EMCA ESP, es decir, del municipio.

Con Injomar a la cabeza se dan varios cambios internos en la Empresa, entre ellos el de la gerencia que ocurre en el mes de noviembre de ese mismo año. Sale el doctor Kurt Wartsky Patiño y asume como representante legal y gerente general Paola Andrea Pérez Rodríguez, igualmente la organización crea dos gerencias más, la Operativa y la de Nuevos Negocios. Además se modifica la estructura organizacional, dando paso a nuevos procesos y se reestructuran cargos debido a las tres gerencias, también se ven otras caras en los diferentes puestos de mando, al igual que renuncias.

#### **4.4. Filosofía:**

**Misión:** Somos una empresa líder en servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, así como el tratamiento y Disposición Final de

Residuos Sólidos, Generación de energía eléctrica, Gerencia e interventoría de proyectos y en productos y servicios complementarios y asociados, con responsabilidad social, ambiental y empresarial comprometida con:

El respeto a la dignidad humana mejorando la calidad de vida de las personas.

El Fortalecimiento de las relaciones de la empresa con la sociedad, clientes y partes interesadas.

La minimización de costos garantizando condiciones óptimas de calidad, continuidad, cantidad y cobertura, obteniendo así beneficios para nuestros usuarios y socios.

La mejora continua del talento humano, aumentando la efectividad de sus procesos, logrando así el reconocimiento de la comunidad y de las empresas del sector.

**Visión:** En el año 2020 seremos a nivel nacional, una de las principales empresas generadoras de valor para sus usuarios y partes interesadas en cada una de sus unidades de negocio, garantizando la viabilidad empresarial y el desarrollo sostenible en el corto, mediano y largo plazo; mediante la implementación tecnológica, la efectividad de los procesos, la consolidación de nuestro talento humano y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.

#### **Valores Institucionales:**

**CONFIANZA:** Expectativa que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada. Es la esperanza depositada por parte de los usuarios hacia la empresa, los colaboradores y su servicio.

**RESPONSABILIDAD:** Es el cumplimiento del deber u obligación que se ha adquirido. Tiene un efecto directo sobre la confianza. Implica asumir las

consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Además es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo a una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos sus sentidos, con el propósito de elevar la calidad de vida.

**SERVICIO:** Este valor nos estimula a ofrecer un servicio de calidad como vía para mantener siempre una imagen positiva de nosotros mismos y de la Empresa ante la comunidad. Podemos lograrlo con atención oportuna y adecuada del servicio, con el mejoramiento permanente de nuestros métodos y sistemas de trabajo, y adquiriendo una forma corporativa de pensar centrada en el prevenir, más que en el corregir.

**TRANSPARENCIA:** Es la combinación de la ética y la honestidad para construir entornos virtuosos y confiables. Como valor corporativo nos convida a todos a la formación del liderazgo y compromiso ético, y a la adopción de los valores y principios institucionales como orientadores permanentes de nuestros actos.

**RESPECTO:** Este valor nos convoca a comprender clara y completamente los derechos y deberes individuales y colectivos, y a estar dispuestos para reconocer y entender las diferencias asumiendo constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas. También nos invita a reconocer, apreciar y valorar las cualidades del otro.

**EXCELENCIA:** Identidad de la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP. Responsabilidad, diligencia, trabajo bien hecho y oportuno, con amabilidad y cortesía, son elementos que integran este valor, que nos mueve a cumplir siempre con la mayor calidad y rigurosidad nuestros compromisos adquiridos.

**LIDERAZGO:** Entendido como la capacidad para asumir riesgos proactivamente y para conducir nuestro accionar hacia el mejoramiento personal y del entorno, es una cualidad que se privilegia en nuestro proyecto educativo y que debemos proyectar hacia todas las instancias institucionales. Este valor nos invita a tener conciencia de la propia capacidad organizacional ligada a una clara filosofía de mejoramiento permanente.

**INNOVACIÓN:** Condición permanente de planeación, implementación de soluciones integrales y creativas, para mejorar el desarrollo de los procesos misionales orientados a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, alcanzando la satisfacción del cliente.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la manera de utilizar las cualidades y fortalezas de cada individuo de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la Empresa.

**PERSEVERANCIA:** Es la actitud de ser firme en alcanzar un objetivo. Incluye una alta motivación y un profundo sentido del compromiso que impide abandonar las tareas que se comienzan, y anima a trabajar hasta el final, dando hasta el último esfuerzo por alcanzarlo.

#### **4.5. Política de Calidad:**

Brindamos con calidad los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, así como generación de energía eléctrica, disposición final de residuos sólidos asimilables a domésticos, gerencia e interventoría de proyectos, y en general todos los productos y servicios ofertados por la Empresa, con un enfoque basado en la gerencia por procesos; mejorando continuamente nuestros procesos y talento humano aplicando principios de eficiencia y efectividad; suministrando a los clientes y otras partes interesadas el cumplimiento de sus requisitos con responsabilidad social y ambiental; proyectando el crecimiento de la oferta de servicios y productos; garantizando la sostenibilidad y crecimiento económico de la organización.

#### **4.6. Servicios**

##### **Operacionales:**

-Acueducto

- Alcantarillado
- Aseo (barrido, recolección y transporte de residuos sólidos, tratamiento y disposición final de residuos sólidos)
- Relleno (porque es para uso de la empresa, pero se vende como servicio a otros como Nepsa u obras de la línea)
- Generación de energía eléctrica en bloque.

**Complementarios:** amarrados a la Gerencia de Nuevos Negocios.

- Ecosplit (mantenimiento de las redes)
- Eriit (equipo robotizado inspección interna de tuberías)
- Laboratorio ambiental
- Laboratorio micromedición
- Planta envasadora de agua

#### **4.7. Grupos de interés:**

La siguiente clasificación fue realizada por la empresa y se encuentra registrada en Isolucion, la plataforma encargada de conservar todos los documentos que orientan la gestión de la Empresa, como manuales, normativas, formatos, entre otros.

#### **Clientes:**

- Usuarios de los Servicios: en acueducto son 15 mil 650 usuarios zona urbana de Calarcá. En alcantarillado 16 mil 536 usuarios de Calarcá y del corregimiento de Barcelona. Y en aseo son 18 mil 126 usuarios en Calarcá, Barcelona y algunos centros urbanos como la Bella y la Virginia.
- Accionistas: Empresas Públicas de Calarcá ESP – EMCA ESP, INJOMAR S.A.

- Alcaldías Municipales
- Empresa de Energía del Quindío
- ISA
- Municipios del Quindío que disponen en el Relleno Sanitario Parque Ambiental Villa Karina.

**Público Interno:**

- Colaboradores
- Contratistas (Ingenieros)
- Accionistas-Shareholders (representados en una junta directiva)

**Público Externo:**

- Usuarios
- Clientes
- Entes de control
- Comunidad local
- Medios de comunicación
- Proveedores

**4.8. Medios de comunicación:**

- Internos: boletín interno virtual, correo electrónico y chat Spark
- Externos: boletines de prensa, página web

**4.9. Contratación:**

- Laboral a tiempo indefinido

- Laboral a término fijo
- Prestación de servicios de obra civil (ingenieros)
- Prestación de servicios (entidades de naturaleza jurídica o natural)
- Outsourcing (servicio de impresoras, servicio de vigilancia y seguridad)

La frecuencia de contratación no varía mucho, se mantiene continuidad con el personal contratado y no se registra mucha rotación del personal.

## 5. Marco Conceptual

*“La organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Desde luego, nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital”*

*|| Bartoli, Annie. (1992, p. 117).*

### 5.1. Comunicación Organizacional:

Todas las organizaciones son entes vivos por sus acciones y por todo lo que comunican a sus públicos. Todas deben tener inmersos componentes financieros, administrativos, económicos, legales y estratégicos para poder subsistir en un entorno mercantil, sea cual sea el servicio o producto que oferte.

Pero con los cambios que han traído el mercado y la economía mundial, las empresas se han transformando en muchos aspectos. Ahora bien el comunicacional no es la excepción. Éste elemento que se ha ido introduciendo en el mundo empresarial, hoy toma mayor fuerza e importancia, siendo parte fundamental en la planeación y acción de una organización, porque se convierte en el eje estratégico y transversal que articula los diferentes procesos que existen en la empresa.

La comunicación organizacional es un componente de control que orienta y da línea a la información que se proporciona en todos los espacios de la organización.

Por ello, es necesario incluir dentro de las estrategias corporativas una adecuada gestión de la comunicación organizacional, pues no se puede ver la comunicación como una herramienta simplemente operativa, así sea ésta una acción, no se puede desconocer que esas acciones son más competitivas y productivas si van adheridas al plan estratégico de la empresa.



Consolidar la comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia porque la comunicación genera estabilidad y mejora el clima laboral. Los colaboradores son la clave y de ellos se necesita que se apropien del direccionamiento estratégico para fortalecer la cultura organizacional y a su vez optimizar y dinamizar los procesos organizacionales, donde los intereses de la empresa, pero también de los colaboradores, se orienten hacia un objetivo en común, y este a su vez apunte a un bienestar colectivo.

Por ende, la comunicación interna es entendida como el conjunto de procesos, actividades y estrategias que están dirigidos al capital humano que compone directamente la organización y que permite establecer relaciones sólidas entre los mismos, agilidad en los procesos y el posicionamiento de la organización en el público interno, de manera que todos trabajen unánimemente dentro del sistema organizacional hacia un mismo fin, situación que se logra si hay sinergia de todos los colaboradores.

Y para comprenderlo mejor se retoma a Gareth Jones cuando dice:

Se necesitan las contribuciones de todos los interesados para que una organización sea viable y cumpla su misión. Cada grupo de interesados se ve motivado a contribuir con la organización para lograr su propio conjunto de objetivos y evalúa la efectividad de la compañía al juzgar cuán bien cumple con las metas específicas del grupo. (2008, p.32).

Es aquí donde cobra importancia el área de comunicaciones y el dircom, porque es quien debe poseer la capacidad de atender los requerimientos internos de la organización con una mirada estratégica que defina los lineamientos desde el campo de la comunicación con rumbo a una gestión efectiva, de acuerdo con el diagnóstico de falencias, la identificación de recursos y las necesidades de los públicos internos, para proyectarse hacia una planeación que involucre a los clientes, los usuarios, los servicios y los medios de comunicación o de información precisos en concordancia con los objetivos de la organización.

De esa manera se podrá articular todos los elementos de la comunicación organizacional alineando toda una organización en una misma línea de objetivos

que se cumplirán porque se acerca a las expectativas, no solo de la organización sino de los que laboran en ella, ya que por la concordancia entre el plan estratégico, los lineamientos de las directivas, el cumplimiento de unas metas y el bienestar de los colaboradores se ve enrutada una empresa hacia un posicionamiento y reconocimiento tanto en el sector empresarial como entre sus grupos de interés

Ahora el desafío estará en generar acciones creíbles para comunicar lo que se desea dentro de un escenario comunicativo en el que se pase de lo informativo a lo comunicativo, porque lo informativo es sólo dar y el comunicar es entenderse.

Sin embargo, los medios y productos de comunicación no pueden ser sólo vistos como material de soporte, por el contrario están llenos de significados y mensajes que se fortalecen con las acciones comunicativas que se basan en la comunicación como apalancamiento de una gran estrategia.

En este orden de ideas, no se puede hablar del área o departamento de comunicación como aquello que sólo genera contenidos para los medios de comunicación internos, sino como la que propone estrategias efectivas y asertivas que se acercan a todos los stakeholders de manera que ellos se sientan informados y parte de un engranaje.

## **5.2. Comunicación Estratégica:**

A través de décadas el funcionamiento organizacional de las empresas ha ido variando, evolucionando e implementando nuevas estrategias y herramientas que le permitan sostenerse a largo plazo dentro de un mercado cambiante. La comunicación siempre ha estado presente en la historia y la evolución del ser humano como una característica inherente que le permite muchas cosas. Las organizaciones tienen seres humanos y se comunican, es entonces donde se debe administrar estos dos elementos a favor del beneficio de una colectividad.

Como se ha mencionado, a lo largo de las transformaciones empresariales entra en juego el término comunicación estratégica, que pretende que los procesos comunicativos de una organización tengan su origen en la investigación,

sean debidamente planeados y apunten a unos objetivos claros interiorizados por todos los integrantes de la misma.

El término estrategia aparece a principios del siglo XIX y viene del francés. Según Múnera & Sánchez, en su libro *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa* (2003, p.175), en un principio se vincula al arte militar, teniendo como objeto original la preparación y la conducta general de las operaciones contra un adversario, de cara a la victoria.

Con el tiempo fue utilizándose en otros entornos como el administrativo, en el que la palabra estrategia “designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores encaminadas a decidir las grandes orientaciones de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios”. Múnera y Sánchez, 2003 (p. 175).

En diferentes entornos se ha implementado la estrategia y aunque ha sido para diferentes finalidades, en definitiva la estrategia es la manera como se crean tácticas con el objetivo de lograr algo.

Francisco Garrido (2001, p.82) en el libro *Comunicación Estratégica* menciona que la concepción japonesa entiende la estrategia como una construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde se puede servir mutuamente a partir de las fortalezas que se comparten con el competidor.

Poniéndolo en el contexto de las organizaciones se puede expresar que al interior de las empresas se crean vínculos entre las personas y se exteriorizan en la relación y comunicación que se da con los públicos externos, de este modo se busca servir a través de un servicio o producto a una necesidad identificada, la cual se fortalece para dar soluciones o crear beneficios, que permitan a su vez cumplir con los objetivos estratégicos de una organización.

Ahora bien la estrategia va de la mano de la comunicación, ambas son necesarias para trazar y alcanzar los logros y los objetivos de la organización. Al respecto, Meyer A. (2009) dice:

La estrategia de comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución. (p. 16)

En este sentido, la estrategia debe ser conocida por todos los integrantes de la organización y es el resultado del análisis de las circunstancias, la unión de recursos y el esfuerzo por incrementar la competitividad lo que reditúa en términos de imagen para la organización.

Por su parte, Garrido F. citado por Múnera Uribe & Sánchez Zuluaga 2003, la define así: “la estrategia de comunicación es un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. (p.180).

Es preciso mencionar en este trabajo las características propias de una estrategia de comunicación, según Garrido citado por Múnera Uribe & Sánchez Zuluaga 2003 (p.180):

1. Estará centrada en el perceptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa en búsqueda de soluciones de comunicación.
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
4. Normativizará acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
6. Tenderá a la creatividad y la innovación.

La estrategia busca diseñar y dirigir operaciones que deben tener una cabeza visible, una persona que guie las acciones, quien además está invitado a tomar decisiones; en una organización esas decisiones serán de alto valor por que pondrán en la cima a la organización o por el contrario traerá consecuencias negativas para la misma poniéndola en situación de riesgo. Francisco Garrido en

su libro *El Alma del Estratega II* hace similitud entre estrategia sin decisión con una partitura sin interpretación. (p. 51)

Con lo anterior podría afirmarse que una estrategia debe estar acompañada de una buena decisión y para ello por supuesto de un buen estratega que conozca las necesidades de la organización, las interprete y las ponga en común con los colaboradores para marcar las rutas a seguir y conseguir los objetivos planteados en el plan estratégico.

Todo en una Empresa debe ser planeado, pensado, analizado, así como las piezas que componen una organización, porque no pueden ser ruedas sueltas que actúen y decidan por su cuenta, sino por el contrario que sean un conjunto de redes que se tejan y apunten a un mismo objetivo que va en busca de un bien común, por eso es importante tener un plan trazado, una estrategia pensada.

La estrategia se hace más cercana a los diferentes miembros que componen la organización si se le da a estos la posibilidad de encontrarse, mostrar sus cualidades, reconocer sus aportes y dificultades propias de sus labores, que la estrategia sea cercana a ellos para lograr la apropiación e interiorización para tener alineados a los colaboradores, de lo contrario puede darse la incertidumbre y desinformación de todos ellos.

En este orden de ideas, Garrido (2013, p. 217) define la comunicación de la estrategia como “un proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos, para un adecuado cumplimiento transversal”. Es decir, debe socializarse con todos los que componen la organización, desde la alta gerencia hasta la parte operativa, pasando por todos los niveles y funciones de la misma, los objetivos estratégicos logrando que toda la empresa interiorice a tan alto nivel esto que la comunicación sea también transversal. A lo que le apunta entonces, es a que todos los públicos internos hablen un mismo idioma, y ellos a su vez lo repliquen al exterior hasta permear a los públicos externos.

Para lograr el entendimiento de los miembros de la organización hay que construir un adecuado programa de comunicación de la estrategia en el que se

tengan en cuenta varios elementos. Para Garrido 2013, uno de esos elementos se debe centrar en el receptor así:

Para nadie es novedad que la pieza relevante en el acto comunicativo profesional radica en el receptor. Esto es porque el emisor (la empresa o la organización del tipo que sea) debe asumir su responsabilidad en la correcta explicación y comprensión de la estrategia. Por cuanto su adaptación a los códigos y formas apropiadas para cada receptor, en cada caso y cada momento depende de la total y exclusiva responsabilidad del emisor (el estratega o el manager y sus equipos de dirección. (p.218)

Este elemento clave se acompaña también de la claridad de los mensajes que imparten las directivas y del seguimiento que se le haga a los procesos. Como se ha dicho en varias de las líneas de este trabajo, lo que se busca es que todos tengan clara la estrategia de comunicación que se enmarca en unos objetivos y le apunta a un bienestar colectivo. Por eso es tan importante que los colaboradores se sientan parte indispensable de la organización sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren, lo importante es que trabajen bajo unos lineamientos claros que les permitan ayudar desde su área a la sostenibilidad y rentabilidad, pero también con un reconocimiento y posicionamiento en el mercado, que para toda organización es importante y garantiza su supervivencia en el mundo tecnológico en el que se vive actualmente y que genera constantes cambios, para los que además hay que preparar los stakeholders y así disminuir los niveles de incertidumbre.

Cuando la estrategia actúa generando una manera selectiva de comportamiento en la organización, está generando una distinción y diferenciación de la compañía y en su modo de operar que impregnará las visiones de sus miembros y que trascenderá a su sólo ser social, de este modo lo explica Francisco Garrido en su libro Comunicación Estratégica y Empresa. (2003, p. 70) Lo que se refiere a la cultura y el comportamiento organizacional inherente a cada empresa, todas, así estén en un mismo mercado, son diferentes y poseen sus propias características que las hacen únicas.

Esos elementos diferenciadores deben ser analizados por el estratega de comunicación para conocer sus públicos internos y por supuesto externos, y de esta manera trazar un plan con tácticas propias que permitan direccionar la organización en una misma línea estratégica en la que todos tengan participación.

Por eso la necesidad de pensar la comunicación de una empresa a largo plazo que integre elementos comunicables que estructuren un programa de identidad e imagen que se convierta en el diferenciador en el contexto donde se mueve la compañía y sea visible para la sociedad y entre sus públicos reconocida.

Ahora bien, para definir comunicación estratégica habrá que referirse a José Antonio Meyer (2009), que en el texto *Comunicación Estratégica*, nuevos horizontes de estudio, publicado en *Razón y Palabra* manifiesta que:

La comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación... Concebida de esta forma, la comunicación – como procesos cíclico y permanente y no como fin en sí mismo – tiene los rasgos esenciales de una autentica estrategia, con el agregado básico de que para el logro de sus objetivos los actores actúan en forma biunívoca (emisores y receptores al mismo tiempo) y utiliza el poder de la interacción simbólica más que la coerción o incluso la imposición. (p.15, 16).

La comunicación estratégica apunta a un reajuste de los objetivos que una organización tenga planeados para el tiempo presente o futuro y visionarlos de manera que se creen nuevas competitividades que fortalezcan e incrementen la participación de los stakeholders.

### **5.3. Comunicación interna:**

Según Fernández Collado (2002), es 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 mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p, ). Se concibe igualmente, como la forma cómo se administran los mensajes al interior de la organización.

Sanz de la Tejada (1994) referencia que se debe proveer de suficiente y necesaria información a todos los empleados de la organización, porque es su objetivo principal, ya que por medio de ésta se llega a la identificación, la motivación, la participación y el sentido de pertenencia.

Es el conjunto de mensajes compartidos al interior de la organización con el fin de otorgar estabilidad organizativa, es la interacción humana que se da entre quienes la conforman. Este tipo de comunicación permite la creación de estrategias para la interrelación de áreas, departamentos y empleados, y desarrolla un clima laboral estable basado en relaciones interpersonales recíprocas y duraderas.

Se trata entonces de una actividad organizacional interna que tiene como fin alcanzar objetivos comunes a través de la coordinación coherente de actividades personales y organizacionales. Es un proceso que propicia sobrevivir y prosperar, es decir, permite el reconocimiento de otros como partícipes del mensaje. Además su base es la cooperación apalancada por el intercambio constante de sentidos, ya que admite la retroalimentación.

La comunicación interna hace que las personas reúnan información adecuada, oportuna y con sentido acerca de su organización, al mismo tiempo que facilita la interpretación de cambios estructurales, ayuda a los miembros, permitiéndoles discutir experiencias críticas, acumular información relevante y hacer comprensibles las actividades complejas de la organización. Asimismo desarrolla relaciones interpersonales funcionales, pues entre los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar esfuerzos hacia objetivos comunes.

La comunicación interna cumple tres funciones importantes que son la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad, de



acuerdo con lo precisado en el Manual de comunicación interna de la Editorial Vértice, España.

La implicación del personal “significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora” (2008, p. 9). Esto se consigue si el trabajador se siente motivado, y se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Conseguir un cambio de actitudes. “El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa” (2008, p.9). Los cambios que el mundo está viviendo y la llegada de las TIC’s, requieren un cambio de actitud.

Mejora de la productividad. “Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa” (2008, p.9).

#### **5.4. La cultura, la identidad y la imagen como procesos comunicacionales:**

Fruto de una buena gestión de los procesos comunicacionales intangibles (identidad, cultura e imagen) de una organización, es que se determinan comportamientos y manifestaciones de los miembros del grupo.

Los procesos se fortalecen desde la cultura, la cual contiene los valores y las creencias que comparten los miembros de la organización. “La cultura tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidas, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad, lo que finalmente influiría de manera importante en su comportamiento”. Fernández, 2002. (p.89)

Por lo tanto, la cultura despierta sentido de pertenencia y apropiaciones de los miembros de la organización que desde la identidad, la cual define lo que es y hace la empresa, tanto objetiva como subjetivamente, pueden adoptar las características propias de su empresa, para ser diferente de otras, así se den similitudes por el producto o el servicio que se oferte.

Son los seres humanos pertenecientes a ese grupo los que otorgan a las organizaciones atributos para identificarlas, por ende ninguna empresa o producto puede imponer sus cualidades, son los públicos quienes las conceden dependiendo de la percepción que tengan del mismo y las experiencias vividas con la organización.

Desde el interior de la organización se revelan la cultura y la identidad, no tangibles, que posteriormente se reflejará al exterior dando a los públicos externos una imagen de la empresa, resultado de impresiones personales, interpersonales o de los medios de comunicación, sobre las cualidades y atributos que ese servicio o producto genera en la mente del cliente o consumidor.

Por eso, para Joan Costa (2001) en su libro *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* “la imagen se gestiona, por tanto indirectamente. Porque la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”. (p. 237)

### **5.5. Los flujos de comunicación:**

Es importante dentro de una organización establecer como fluirá la comunicación en una estructura jerárquica, pues con ello se podrá direccionar la comunicación en cada uno de los procesos desarrollados por la empresa, ya sea a nivel descendente, ascendente u horizontal.

#### **Comunicación Descendente:**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. De acuerdo con Contreras H. (s.f.),

Estas comunicaciones que van del superior al subordinado 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. (p.10).

Para Gúzman V. (2012), “El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados” (p. 74).

La comunicación descendente pretende que los colaboradores de la organización comprendan y asimilen la filosofía, los objetivos y metas. Busca generar confianza, credibilidad y participación. Una organización sin comunicación ascendente, tampoco posee comunicación descendente, dado que la comunicación ascendente le aporta información a los directivos en un proceso de retroalimentación porque muchas veces se origina en los mensajes descendentes a los que ellos dan respuesta.

Kreps (1995), citado por Bello y Zapata (s.f.), expresa “es una herramienta eficiente en momentos de tensión o de crisis porque permite que todos los miembros conozcan la posición que adopta la organización” (p.19).

### **Comunicación Ascendente:**

Es la que se da desde cualquier nivel de la estructura organizacional hacia arriba. Este tipo de comunicación contiene principalmente información que los jefes necesitan para evaluar el funcionamiento de la organización. Según Contreras H. (s.f.) “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”. (p.11)

Estos mensajes generalmente se emiten con el propósito de aclarar dudas, plantear interrogantes o sugerencias y bien aprovechados se convierten en aliados

para incentivar la participación. Para Guzmán V. (2012), “La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos” (p.75).

Por su parte, Hall R. (1983) cita a Katz y Kahn (1978) para hablar de las múltiples funciones que cumplen las comunicaciones ascendentes, las cuales toman muchas formas que: “Pueden reducirse, sin embargo, a lo que diga la gente acerca de (1) ellos mismos, su importancia y sus problemas, (2) otros y sus problemas, (3) las prácticas y las políticas de la organización y (4) lo que se necesita hacer y cómo puede hacerse” (p.193).

Para Bello y Zapata (s.f.) la comunicación ascendente:

Favorece el diálogo entre las instancias inferiores y superiores a través de la retroalimentación para que los miembros se sientan partícipes con las actividades y objetivos de la organización teniendo en cuenta los aportes e ideas de los miembros de menor jerarquía estimulando así el consenso o acuerdo. (p.18)

### **Comunicación Horizontal:**

Para Contreras H. (s.f.) “Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización”.

Se da de forma lateral desde cualquier punto del organigrama y se desplaza en su misma línea hasta otro miembro de la organización. Generalmente se centra en las acciones de coordinación de las actividades de diversos departamentos y el desarrollo de nuevos planes. Usual entre miembros de la organización que tienen un mismo rango de jerarquía.

Bello y Zapata para definir la comunicación horizontal citan a Serrano (2001), y manifiestan “es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas

horizontales dentro del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros e iguales” (p.19).

La comunicación horizontal genera confianza entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, estimula su cooperación y posibilita las interacciones entre los distintos subsistemas, aporta en la integración y articulación de los colaboradores.

### **La Comunicación Diagonal o transversal:**

Se da desde cualquier punto de la organización hacia otro sin importar el nivel jerárquico, pero siempre teniendo en cuenta el respeto por los canales y vías de que se disponen para hacer buen uso de este tipo de comunicación.

Es frecuente cuando en la organización las comunicaciones fluyen en todos los niveles y además su naturaleza es más informal. Guzmán V. (2012), hace hincapié en que “Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización” (p.77).

### **La comunicación centralizada y descentralizada:**

La comunicación descentralizada es el proceso de transferir y asignar autoridad para la toma de decisiones de los niveles más altos de jerarquía de la organización; se ejerce un control. El conocimiento, las ideas y la información se centran en la alta dirección y todo esto se da a conocer hacia los niveles más bajos en forma de cascada.

Por su parte, la comunicación descentralizada transfiere y asigna autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores dentro de la jerarquía de la organización, caracterizado en departamentos, áreas o sucursales. En este caso el conocimiento, la información y las ideas fluyen desde la base hacia la cima de la empresa y se da una dinámica de aprendizaje.

## 6. Marco Metodológico

El presente estudio descriptivo-analítico, permite desde lo cuantitativo y lo cualitativo identificar el estado de los procesos de comunicación interna existentes en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP., para llegar al diagnóstico de las necesidades comunicativas, el cual condujo al diseño de una propuesta estratégica de comunicación que dinamice y articule los procesos de gestión de la organización.

El desarrollo metodológico del estudio se llevó a cabo a partir de los siguientes momentos:

- Revisión documental para lograr el acercamiento teórico conceptual y metodológico y definir la información requerida. Se da aquí la apropiación temática con relación al estudio de los procesos comunicativos existentes en la Unidad de Análisis seleccionada, al consultar fuentes de información primaria y secundaria, lo cual permitió conocer y definir la estrategia investigativa a seguir.
- Definición de técnicas e instrumentos que permitieran obtener la información necesaria para lograr los objetivos planteados. Como técnicas se acordaron la aplicación de una encuesta y la realización de entrevistas guiadas, en dos grupos de población: colaboradores y gerentes. Estas técnicas se complementaron con la observación directa, dada la cercanía de la autora con la organización.
- Trabajo de campo. Después de definir las técnicas y construir los instrumentos a emplear en la recolección de la información (ver anexos encuesta y preguntas orientadoras de entrevista), se llevó a cabo el trabajo de campo que permitió obtener la información necesaria y se procedió a su depuración e interpretación.

- Análisis de la información y sistematización de la misma. Una vez analizados los resultados, se cotejaron con los objetivos planteados.
- Elaboración de propuesta. El diagnóstico sobre los procesos de comunicación existentes en la Empresa Multipropósito de Calarcá condujo a la elaboración de la propuesta en términos del Plan Estratégico de Comunicación Interna.
- Socialización con actores institucionales: los resultados obtenidos en el estudio serán socializados inicialmente con actores institucionales.

### **6.1. Técnicas de recolección de información e instrumento**

Las técnicas escogidas fueron la Encuesta y la Entrevista guiada, para lo cual se elaboraron los instrumentos que fueron aplicados para obtener la información. Lo anterior se complementó con la observación directa.

- Encuesta: instrumento con preguntas cerradas y de selección múltiple.
- Entrevista: guiada para conocer aspectos que complementarán desde otra visión las respuestas obtenidas con los directivos.
- Observación participante: desde la cercanía de la autora con la empresa.

La combinación de estas técnicas permitió apreciar diversas miradas en el contexto de la unidad de análisis y desde los protagonistas del proceso la empresa y sus colaboradores que llevaron a observar, analizar e interpretar los resultados.

### **6.2. Fuentes de información**

Las fuentes fueron primarias, los empleados encuestados y los tres gerentes a los que se les realizó la entrevista.

Las fuentes secundarias fueron la página web de la Empresa y la plataforma de información interna Isolucion en la que se encuentran consignados todos los manuales de funciones, formatos de elaboración de documentación y el listado maestro de documentos. También se recurrió a libros, textos, sitios web

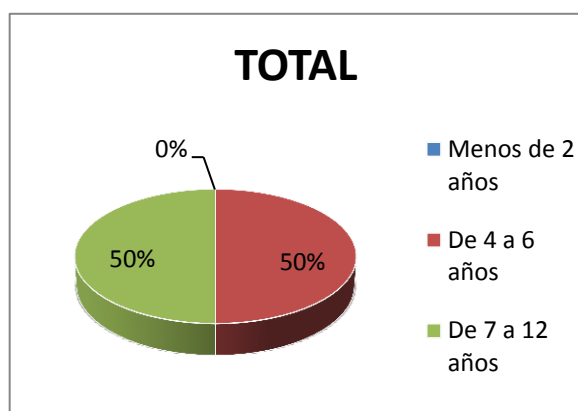
relacionados con temas de comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación estratégica, entre otros.

### 6.3. Procedimientos de sistematización e interpretación de la información

#### Interpretación de los resultados de la encuesta:

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta (Anexo 1. Formato encuesta), a un grupo de colaboradores de la Empresa equivalente al 10% del total de colaboradores, entre jefes y coordinadores, auxiliares y operativos.

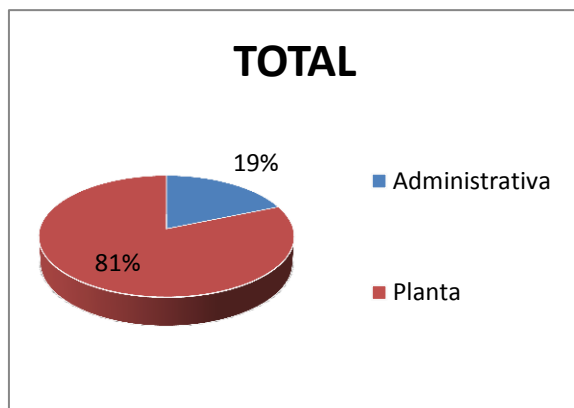
#### 1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?



De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal que labora en la empresa, lleva varios años al servicio de la misma, dado que de los encuestados el 50% tiene entre 7 y 12 años, y el otro 50% tiene entre 4 y 6 años de estar laborando allí. Es evidente que un buen número de personas está con la empresa desde su creación y debe tener un buen conocimiento de sus procesos.

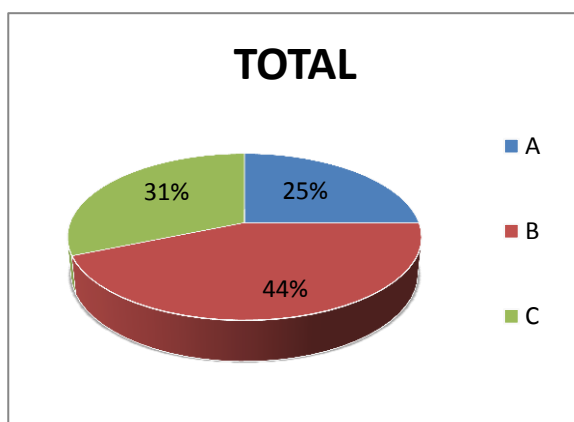
#### 2. ¿Sede en la que labora?





Un 81% del personal encuestado labora en las instalaciones de la planta y sólo un 19% en la sede administrativa, consecuente con la realidad porque la mayor parte de los colaboradores (personal operativo), desempeña sus funciones allí. La planta es una de las sedes de la organización donde se desarrolla la mayor productividad de los servicios que se prestan en cuanto a servicios públicos para el municipio de Calarcá.

**3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que se manejan en la empresa?**

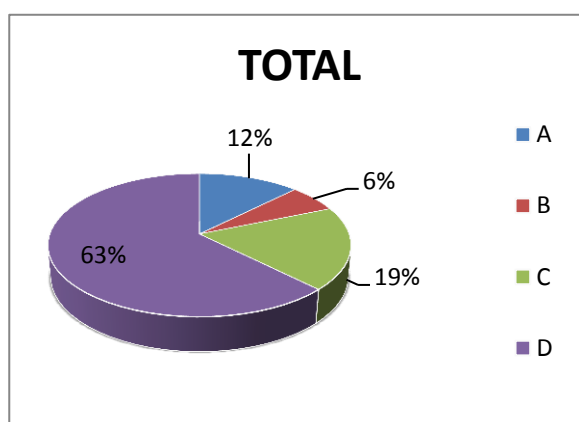


- a. Poco satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Muy satisfecho

En términos generales el personal encuestado se encuentra satisfecho con la comunicación existente en la empresa porque el 44% está satisfecho y el 31% muy satisfecho. En cuanto al 25% restante, se muestra poco satisfecho. En esta pregunta es necesario considerar que los jefes y coordinadores de procesos y

proyectos que tienen mayor relación con el área administrativa, manifiestan más insatisfacción al respecto y algunos operativos también consideran que puede ser mejor.

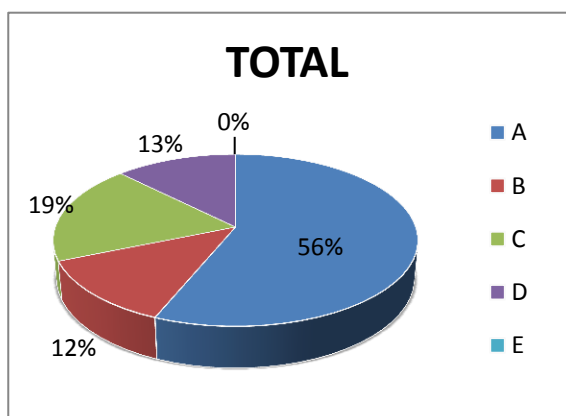
#### 4. ¿Cree que esa comunicación hace que usted?



- Se sienta miembro de la empresa y comprometido con la misma.
- Conozca los objetivos, proyectos y resultados de la empresa.
- Conozca a qué se dedica la Empresa.
- Encuentre la información necesaria para desempeñar su trabajo.

El 63% de los encuestados, señala que encuentra en la comunicación la información necesaria para desempeñar su trabajo, en especial los jefes y coordinadores, así como, la mayoría del personal operativo. Un 19% cree que la comunicación le permite conocer a qué se dedica la empresa y un 12% considera que la comunicación hace que se sienta miembro de la empresa y comprometido con la misma. Sólo un 6% cree conocer los objetivos, proyectos y resultados de la empresa a través de la comunicación.

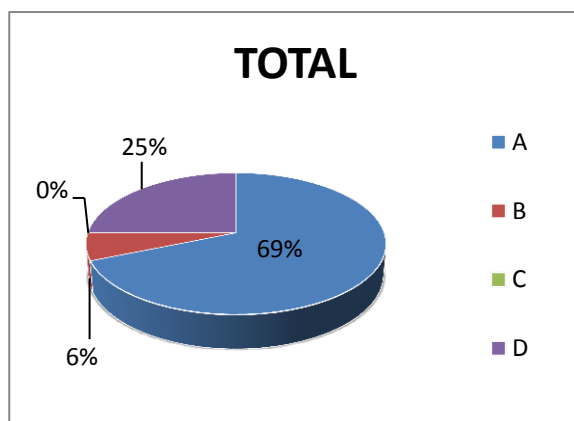
#### 5. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es?



- Cordial
- Clara
- Oportuna
- Distante
- Confusa

El 56% de los encuestados califica la comunicación con sus compañeros como cordial; el 19% la cree oportuna, para el 13%, es distante y un 12% cree que es clara. Se observa que los colaboradores perciben la comunicación con sus compañeros en términos de la cordialidad, el respeto y la oportunidad.

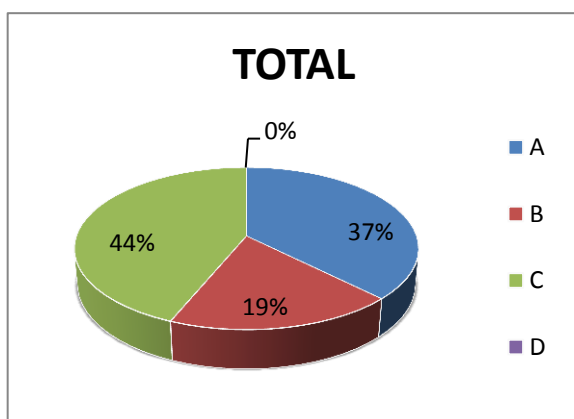
#### 6. ¿Comunicarse con las directivas de la empresa es?



- a. Fácil
- b. Debe solicitar una cita
- c. Existe un horario para hacerlo
- d. Difícil

El 69% de los empleados afirma que comunicarse con las directivas de la empresa es fácil porque no se necesita solicitar cita o hacerlo en un horario especial. Sin embargo, un 25% respondió que es difícil y un 6% que debe pedir cita, situación que se observa entre auxiliares y operativos encuestados.

#### 7. ¿Cuál es la forma de comunicación que se privilegia en la empresa?

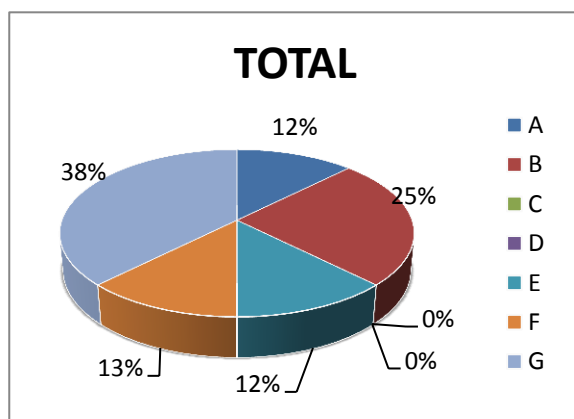


- a. Verbal
- b. Escrita
- c. Escrita y verbal
- d. Virtual

De los 16 colaboradores encuestados un 44% opina que la empresa al comunicarse mantiene el equilibrio entre lo verbal y lo escrito; para el 37% se privilegia la comunicación verbal, un 19% considera que prima la comunicación escrita. Es importante aclarar que no se mencionó mayoría de las veces por parte de los encuestados la comunicación virtual.

Lo anterior evidencia que en la empresa primero se llega a acuerdos verbales como resultado del diálogo y las conversaciones para aclarar o resolver asuntos de primera mano. En este sentido prevalece la comunicación verbal, ya que la escrita es fruto de lo acordado en reuniones, y hace parte de las formalidades que deben quedar registradas en la plataforma Isolucion en donde reposan documentos como actas, memorandos, entre otros. La comunicación escrita, en su gran mayoría, se convierte en el soporte de lo hablado en espacios propios a la empresa.

**8. ¿Cómo se entera usted de las decisiones que se toman en la empresa, y de los proyectos que tiene la organización?**



- a. Reuniones
- b. Memorando interno
- c. Teléfono
- d. Boletines internos virtuales
- e. Informes de gestión
- f. Correo electrónico
- g. Ninguna de las anteriores

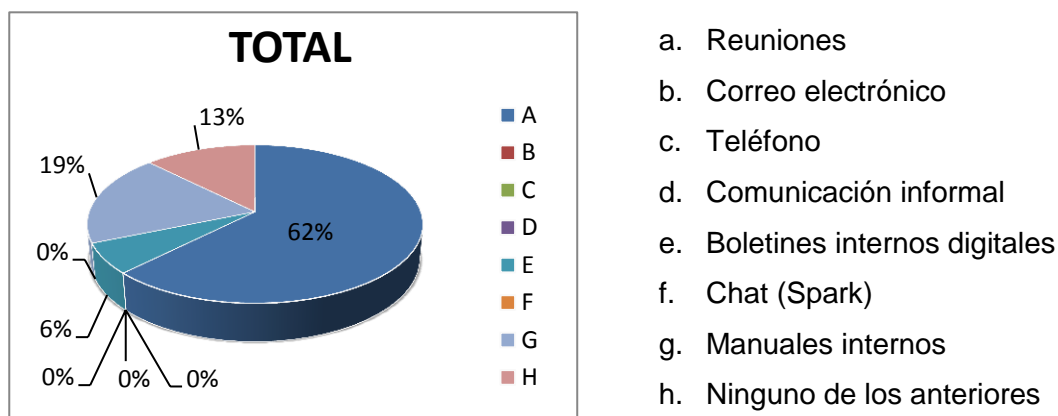
Cuando se le preguntó a los colaboradores sobre cómo se enteran de las decisiones que se toman en la empresa y de los proyectos de la misma, un 38% respondió que no se entera por ningún medio de los que la empresa maneja; el 25% se lo hace por medio de los memorandos internos; un 13% se da cuenta de

la decisiones por correo electrónico, el 12% en las reuniones y otro 12% a través de informes de gestión.

Ninguno de los encuestados mencionó el teléfono o los boletines internos virtuales como una forma de enterarse de las decisiones que se toman en la organización y los proyectos que se tienen.

Lo anterior refleja la falta de divulgación de la información que se registra en la empresa con respecto a las decisiones que se toman en la organización, o los proyectos que se adelantan. Igualmente, el desconocimiento de los canales comunicativos existentes en la empresa. Se corrobora además que la comunicación es distante e informal, solo en ocasiones se utiliza el memorando interno como forma de enterar al personal de los temas que se dan al interior de la organización.

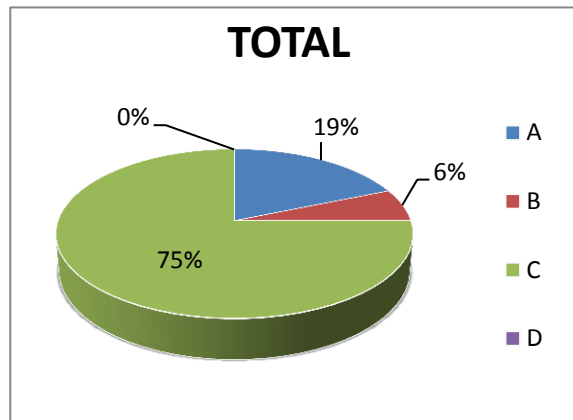
#### 9. ¿Por cuál de estos canales cree usted que se sentiría más informado?



Con relación a los medios a través de los cuales los colaboradores consideran que se sentirían más informados, los encuestados en un 62% señalaron las reuniones; un 19% considera que por medio de manuales internos; el 13% piensa que por ninguna de las opciones presentadas en la encuesta; el 6% sugiere los boletines internos digitales. Las opciones correo electrónico, teléfono, comunicación informal y chat (Spark) no fueron tenidas en cuenta por los encuestados.

En este sentido las reuniones se convierten, para la gran mayoría de los encuestados, en una manera efectiva para informarse. Se deduce que prefieren la comunicación cara a cara, directa, que se preste para una mayor interacción con los jefes inmediatos y la alta gerencia.

**10. Si se presentan rumores en la empresa, ¿cómo se manejan?**

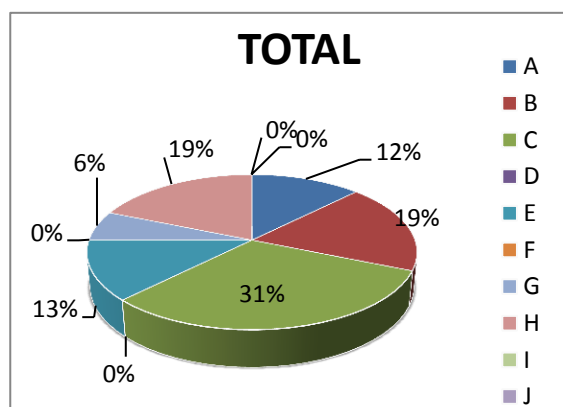


- Los citan a reunión para aclarar la situación
- Les envían un memorando
- No se hace nada
- Realizan campañas al respecto

Con relación al manejo que se le da a los rumores en la empresa, del total de los encuestados un 75% ha manifestado que no se hace nada; el 19% señala que se cita a reunión para aclarar la situación, y un 6% manifiesta que se les envía un memorando.

Los resultados permiten inferir que en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP, los rumores no son tenidos en cuenta y tampoco se tienen planes de contingencia ante situaciones que puedan generar descontento o confusión entre los colaboradores. La situación es más evidente entre los auxiliares y el personal operativo.

**11. ¿Cuáles recuerda como los valores de la empresa?**

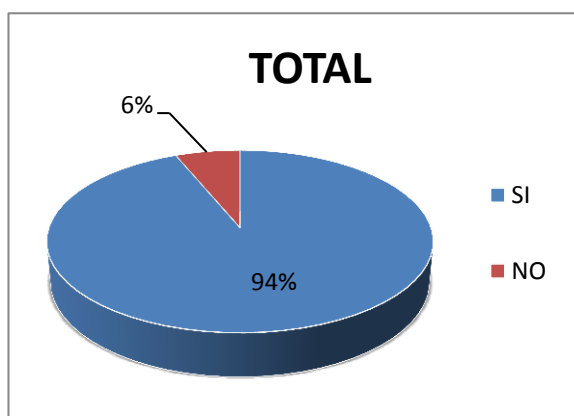


- Confianza
- Responsabilidad
- Servicio
- Transparencia
- Respeto
- Excelencia
- Liderazgo
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Perseverancia

En esta pregunta que tiene relación con el conocimiento que los colaboradores de la Empresa tienen de los valores corporativos, un 31% considera que el servicio es un valor de la organización; el 19% cree que es la responsabilidad, otro 19% que es la innovación; un 13% optó por el respeto; el 12% por la confianza y finalmente el 6% consideró que el liderazgo.

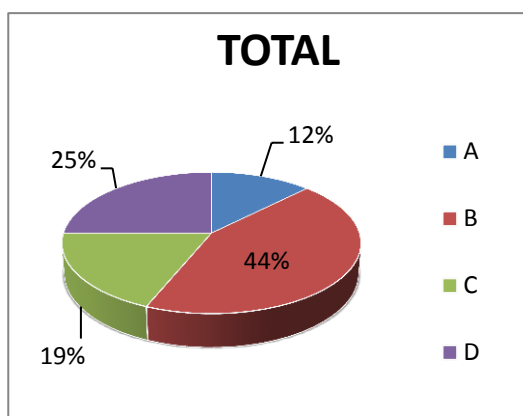
En efecto, identifican como valores de la Empresa el Servicio, la responsabilidad y la innovación. En este aspecto, hay que anotar que los encuestados no señalaron más de un valor, teniendo la opción. Podría significar que no los recuerdan todos y que hace falta recordárselos.

## 12. ¿Conoce la misión de la empresa?



Del total de encuestados, el 94% respondió que sí conoce la Misión de la empresa; sólo un 6% dijo que no.

## 13. Si usted conoce la misión, recuerda que empieza así: “Somos una empresa líder en servicios públicos domiciliarios de.... comprometida con”:

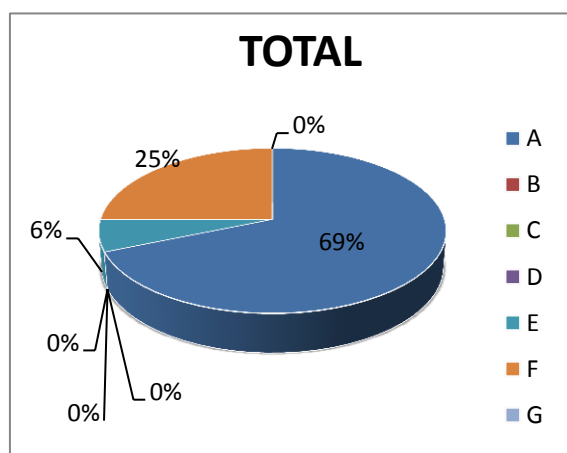


Por favor señale la frase que sigue a continuación

- a. El Suministro de energía, administración, operación, mantenimiento, modernización, reposición y la expansión del Sistema de Alumbrado Público.
- b. El respeto a la dignidad humana mejorando la calidad de vida de las personas.
- c. Nuestros métodos y sistemas de trabajo y adquiriendo una forma corporativa de pensar centrada en el prevenir, más que en el corregir.
- d. Utilizar las cualidades y fortalezas de cada individuo de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la Empresa.

Con el fin de refrendar el conocimiento que tienen de la misión, se le pidió a los encuestados, señalar la frase que sigue a continuación del enunciado inicial. Un 44% señaló la opción correcta (frase b.); un 25% indicó la frase de la opción d; el 19% seleccionó la c; y el 12% restante la a. Este desconocimiento se registra más entre el personal auxiliar y operativo.

#### 14. ¿Usted conoce la misión, la visión y los valores corporativos por qué?



- a. Se los informaron en la inducción
- b. Están visibles en la empresa, por ejemplo en afiches
- c. Pantallazos en el computador
- d. Los recibió en un correo electrónico.
- e. Los consultó en la página web
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otro medio, ¿cuál?



El 69% respondió que conoce la misión, la visión y los valores corporativos porque en la inducción se los informaron. Pero un 25%, manifestó que los conoce por otro medio, más no por ninguna de las opciones que se les dieron a escoger; un 6% dice conocerla porque la consultó en la página web. Las opciones B, C, D y G no fueron marcadas por ninguno de los encuestados.

Sigue prevaleciendo en la organización la comunicación verbal, cara a cara. Otros medios o canales comunicativos son muy poco empleados.

### **Interpretación de resultados de la entrevista a los gerentes:**

Para profundizar en los aspectos de comunicación interna de la Empresa Multipropósito de Calarcá, se llevaron a cabo tres entrevistas a los miembros de las 3 gerencias en las que está dividida la organización (Anexo 2. Entrevistas a los Gerentes). Era pertinente e importante conocer cómo ellos percibían la comunicación y como para el caso de cada una de sus áreas a cargo estos ponían en contexto las formas como se comunican con sus subalternos.

A continuación los resultados arrojados a cada una de las preguntas que se les realizó.

#### **- Sobre la comunicación en la Empresa Multipropósito de Calarcá**

En las cinco primeras preguntas se quería conocer la percepción de los tres gerentes sobre la importancia de la comunicación para ellos y su respectiva área, el uso que le dan y las herramientas que existen. De sus respuestas se concluye que todos tres saben que existe la comunicación, reconocen algunos de los medios que se utilizan, la consideran importante para el desarrollo de su labor, pero no la perciben más allá, no evidencian los aportes de la comunicación en el mejoramiento de los procesos, ni en el crecimiento económico, y la obtención del reconocimiento empresarial.

Consideran que tienen estructurada la comunicación por el simple hecho de existir en su organigrama una coordinación de desarrollo comunitario y comunicación social, que realiza una serie de tareas. Esperan que con el tiempo se convierta en el puente entre la empresa y los colaboradores, así como con los usuarios y demás públicos.

Describen la comunicación que se da al interior de Multipropósito de Calarcá como informal ya que la mayoría de la información que circula entre los altos mandos y los mismos colaboradores es verbal y solo se apoya de lo escrito si es necesario documentarlo. La califican de veraz pero le falta ser oportuna y eficaz.

En cuanto a los medios de comunicación existentes los asumen solo como puentes o canales de transmisión de información que contienen elementos del diario vivir de la organización y no como espacios estratégicos para fortalecer la cultura organizacional y potencializar el clima laboral al interior.

#### - **Comunicación descendente**

En los siguientes seis puntos de estas entrevistas se quiso indagar por la comunicación que los gerentes, como jefes en un esquema jerárquico manejan, cuando se relacionan y comunican con las personas que tienen a su cargo.

De las respuestas obtenidas se deduce que la comunicación utilizada es vertical, plana y limitada, no obstante es cordial, lo que se facilita por ser una organización pequeña.

Como lo manifiestan los mismos gerentes, se presentan algunas dificultades pues a raíz del cambio de administración y de la propuesta de la nueva junta directiva que llevó al cambio de una única gerencia e implementó tres: Gerencia General, Gerencia de Nuevos Negocios y Gerencia Operativa, los colaboradores han manifestado algo de resistencia.

Las acciones comunicativas con los colaboradores en cada gerencia se dan, pero se limitan a lo necesario y urgente. Básicamente en reuniones con los

grupos de trabajo, algunas directas con el gerente de proceso, correos electrónicos y mediante memorandos internos, se imparten instrucciones, se informa sobre los cambios y directrices sobre temas operativos relacionados con los servicios públicos de alcantarillado y acueducto básicamente. Los programas para las reparaciones requeridas y el presupuesto de las mismas; quejas, derechos de petición y todos los problemas que se den con los servicios públicos; los cambios de personal, contratación e informes de gestión mensuales a la junta directiva; lo relacionado con la planta de tratamiento de agua, los equipos que prestan servicios a terceros.

Para la mayoría de estas acciones comunicativas existe control y seguimiento por cuanto se deja constancia a través de actas y de otros documentos como lo afirma la Gerencia de Nuevos Negocios en conversación personal sostenida el 8 de abril de 2015: *“todas las reuniones en las que se imparten instrucciones o tareas se registran en las actas de reunión y en las actas de compromiso, que además quedan como constancia en el SAIA, que es la plataforma del sistema de calidad y para las comunicaciones oficiales. Tenemos también unas carpetas donde se archivan estos documentos y nos sirven de soporte, además para hacer seguimiento a los procesos”*.

Dichas acciones deben ser replanteadas en beneficio de la empresa y los colaboradores, haciendo de estos un mecanismo efectivo para transmitir los mensajes y convertirlos en escenarios en los que el colaborador quede realmente apropiado de lo que hace su empresa y los procesos que en ella se implementan.

Al parecer a los rumores no se les da mayor importancia por parte de los gerentes, los consideran normales dentro del diario vivir de la organización, aunque no son frecuentes.

#### - **Comunicación ascendente**

Con las tres preguntas siguientes (12 a 14) se pretendía indagar sobre la facilidad de acceso a cada gerente por parte del personal a su cargo y las relaciones de los gerentes con la Junta Directiva.

De acuerdo con sus respuestas, acceder a dialogar y a proponer soluciones e ideas con cada gerente es fácil y estos son receptivos frente a las propuestas de mejoramiento.

Todos tres ven con buenos ojos que el personal a su cargo se interese por proponer nuevas ideas y que brinde soluciones a situaciones que se presentan dentro de sus áreas. Alguna de las gerencias es muy estricta porque fue enfática en la conversación personal sostenida el 9 de abril de 2015, al afirmar *“que sean temas que tengan que ver con el desarrollo de sus funciones y concretos para mí el tiempo es oro y no se puede perder en conversaciones extensas que redunden en lo mismo”*.

En términos generales, están abiertos al dialogo, lo que faltaría es establecer unos medios más efectivos para que se le haga un seguimiento a estos procesos y finalmente se evidencien los resultados esperados frente al logro de objetivos comunes.

En cuanto a la comunicación con junta directiva de Multipropósito de Calarcá, se puede decir que es muy cercana a las tres gerencias, y en general a todas las áreas de la organización, pues tienen designado a su presidente como un miembro habitual del diario vivir de la empresa. Lo que genera entre el personal confianza y un apoyo.

#### - **Comunicación horizontal**

Las relaciones que se gestan entre los mismos niveles de jerarquía están basadas en el dialogo y la confianza, se percibe empatía entre la mayoría, no obstante en algunos casos las relaciones no parecen sinceras y se dan por cuestión meramente laboral.

Así, la Gerencia General percibe a veces que las otras dos gerencias se molestan si para un proceso o proyecto dependen de sus decisiones, dado que cada uno tiene independencia y autonomía; a la Gerencia Operativa se le dificulta en algunas ocasiones, la comunicación con sus pares hecho que atribuye al

desconocimiento por parte de los otros gerentes del funcionamiento de la planta y a que esta se encuentra ubicada en una sede diferente, como lo manifestó en conversación personal sostenida el 9 de abril de 2015: *“es difícil en algunas oportunidades, tal vez chocamos por el desconocimiento que ellos tienen del funcionamiento operativo en la planta, y como se lo había mencionado antes por estar en sedes distintas se dificulta la comunicación con ellos que están en la sede del centro. Pero es cordial y necesaria”*.

Se evidencia competencia entre los Gerentes, y puede estar originada en el hecho de que aún no se han definido adecuadamente los roles y procesos de cada cargo, por lo que se manifiesta la inconformidad y el choque a la hora de la toma de decisiones relevantes para la organización.

Los temas tratados en sus encuentros con la Junta Directiva y entre ellos, tienen que ver con los procesos de gestión, resultados, informes, mejoramiento de procesos, personal para contratar. Como lo expresa la Gerencia General, en conversación personal sostenida el 8 de abril de 2015: *“Todo lo que involucre el bienestar de la empresa y el buen nombre de la misma al exterior. Informes de gestión, seguimiento e indicadores de cada proceso de los que ellos tienen a su cargo”*.

O como dice la Gerencia de Nuevos Negocios, en conversación personal sostenida el 8 de abril de 2015: *“requerimientos para la planta de tratamiento de agua, suministro, proveedores, presupuesto en fin. Los objetivos y metas de la empresa para ser reconocida regionalmente, así como lo ha visionado la Junta Directiva”*.

Y la Gerencia Operativa, en conversación personal efectuada el 9 de abril de 2015 *“la presentación de nuevos proyectos que ayuden a mejorar el servicio que se presta en alcantarillado y acueducto. También indicadores de los procesos para tomar correctivos o hacer seguimientos para optimizar los procesos y poder estar al día con el sistema de calidad y las exigencias del área de control interno”*.

## 7. Diagnóstico

Al analizar los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación en la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP., se ha encontrado que la comunicación que se gesta internamente en la organización presenta algunas falencias en cuanto a la orientación de sus flujos, los procesos, acciones comunicativas y medios empleados. Se percibe además falta de apropiación del direccionamiento estratégico lo que incide en la cultura organizacional y por ende en la identidad.

Los colaboradores perciben que la Empresa se vale para su comunicación tanto de la comunicación escrita como de la verbal, hasta el punto que manifiestan un manejo equilibrado de las mismas. Esta comunicación se direcciona en mayor medida en el nivel horizontal, pero también en el vertical descendente.

La comunicación vertical descendente fluye desde los rangos superiores de la empresa hasta los rangos inferiores y es mayormente utilizada en su forma escrita para dejar registro de tareas, órdenes impartidas, circulares, memorandos internos, los cuales deben quedar como evidencia de la implementación del sistema de gestión de calidad. De esta manera se abre una brecha entre las directivas y los subordinados cuando en ocasiones sienten que no son tenidos en cuenta y no hacen parte de la organización. Lo anterior puede afectar el clima organizacional y disminuir el sentido de pertenencia por parte de los empleados.

Esta comunicación descendente se da de manera cordial por parte de los gerentes o altos mandos hacia sus subordinados, prevaleciendo en su forma escrita para dar a conocer cambios, reformas, modificaciones, decisiones en procesos u otros procedimientos que impartan instrucciones de trabajo.

Si bien se habla de apertura al diálogo y fácil acceso a las directivas, la comunicación ascendente es más bien poca, se reduce a las reuniones con los gerentes y jefes de proyectos para evaluar las acciones propias de cada área y

escuchar algunas propuestas de mejoramiento. Los canales de escucha acerca de lo que están haciendo los colaboradores, lo que sienten y piensan sobre su labor, la empresa y sus públicos, no están muy definidos todavía.

La comunicación horizontal se refleja en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones; así en las reuniones programadas para coordinar las tareas, resolver dificultades, escuchar informes de logros y avances. Se percibe que aún falta compartir con otras áreas información, intercambiar propuestas y experiencias.

En cuanto a la comunicación diagonal o transversal que se da al interior de la organización, se percibe y se observa la cordialidad en el trato y la colaboración en la solución de problemas pues la gran mayoría de colaboradores se conoce de tiempo atrás, lo cual lleva a relaciones de camaradería, es decir origina una comunicación más informal entre los integrantes de la empresa.

Los medios de comunicación existentes en la Empresa son asumidos como meros canales para informar actividades internas, más no se hace uso de estos para motivar e integrar y difundir temas de interés laboral y profesional o relacionados con los logros, avances y dificultades de los planes y proyectos. La actualización de los medios existentes es eventual y surge de la necesidad que se presenta en el momento de realizar una actividad puntual.

Las acciones de comunicación no tienen una periodicidad establecida o constante por lo tanto dejan de responder a las necesidades del público interno. Las herramientas no se aprovechan como vehículos que estimulen la participación, involucren a todos los miembros de la organización, los convoquen y articulen procesos para de esta manera obtener su colaboración en función de cumplir los objetivos organizacionales.

Al parecer algunas esferas de la empresa desconocen que las acciones pueden obedecer a estrategias de comunicación debidamente alinderadas con las estrategias de la organización y posibilitar la puesta en común de la esencia de la empresa, sus políticas, planes y proyectos para que estos se conviertan en realidad con la colaboración y el apoyo imprescindible del talento humano que la

hace ser rentable, crecer, ser sustentable y proyectarse para contribuir al desarrollo del municipio de Calarcá, y el departamento del Quindío.

Las relaciones, hay que decirlo, son directas y amables, no se necesita de intermediarios para dar a conocer diversos aspectos de la cotidianidad laboral, sin embargo los colaboradores no se sienten del todo parte de la empresa, menos aún con los nuevos cambios y la creación de tres gerencias. Al respecto, ha faltado socialización e interacción con los nuevos integrantes de la alta dirección para conocer sus percepciones acerca de la empresa y lo que quieren hacer de ella desde cada una de sus áreas. Que la totalidad de los colaboradores conozca hacia dónde va la empresa para aprovechar la sinergia y entre todos se obtengan los resultados esperados.

Se hace necesario incrementar el interés de la alta dirección por sus colaboradores, invitándolos a participar en la toma de decisiones y acercándose más a ellos, puede ser en espacios de encuentro y escenarios de comunicación donde se promuevan las relaciones interpersonales y los operarios, auxiliares, jefes y coordinadores alternen entre sí y con los Gerentes de la Empresa Multipropósito de Calarcá.

Con la claridad de que la estrategia de comunicación es fundamental en una organización por sus características, es que se plantea para la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP un plan estratégico de comunicaciones que le permita cumplir con sus objetivos de sostenibilidad, crecimiento, buen servicio, y reconocimiento regional, donde se tenga un plan trazado a largo plazo en el que todos los miembros que la componen estén direccionados hacia esos mismos objetivos empresariales.

Que la comunicación transversalice todos los procesos de gestión en la empresa y otorgue la relevancia necesaria para poner en marcha acciones comunicativas y actividades en las que participen los públicos internos fortaleciendo la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, brindándoles satisfacción por la labor desempeñada. Así toda la Empresa crecerá y trabajará en el marco de un clima organizacional agradable.



## 8. Propuesta

### Plan estratégico de comunicación Interna

Con la implementación del plan estratégico de comunicación propuesto para la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP podrá fortalecer la comunicación interna, mejorando sus procesos cotidianos y logrando que sus colaboradores asuman roles importantes para la consecución de objetivos comunes que la hagan crecer, ser rentable y sustentable.

#### Estrategias

**Estrategia I:** utilizando los medios de comunicación: El propósito es contar con un sistema de medios de comunicación interna efectivo que todos los integrantes de la organización conozcan y los utilicen, además de que participen en ellos e interactúen.

**Objetivos:** Mantener informados a los miembros de la empresa que laboran en la sede Administrativa y la Planta de Producción acerca de las actividades diarias y el acontecer en su micro y macroambiente.

Generar espacios y medios para que los colaboradores expongan sus sugerencias, ideas, inquietudes y expectativas, fomentando la interacción entre todos y propiciando flujos de comunicación ascendente, horizontal y diagonal.

#### Tácticas y acciones:

-Generar un boletín informativo impreso y virtual con una periodicidad mensual, en el que se publiquen actividades, capacitaciones y eventos más destacados del mes.

-Cartelera Digital: utilizar las pantallas de la sede administrativa, (una ubicada en el centro de recaudo, primer piso y la otra en el corredor del segundo piso que da a la Gerencia y otras áreas), y publicar allí información sobre capacitaciones y actividades que se realicen durante la semana con el fin de lograr la participación de los funcionarios. También se puede informar sobre cumpleaños, fechas especiales, las fechas ambientales, certificaciones y noticias que se generen sobre la Empresa en los medios de comunicación local o regional.

-Ubicar una cartelera en un lugar estratégico de cada sede, (espacios más visibles a los colaboradores). En el caso de la sede administrativa en el segundo piso y en la plata en la cafetería. La actualización de los contenidos será semanal.

-Red de Corresponsales. Establecer la red de corresponsales de la Empresa conformada por líderes de opinión o colaboradores de las diferentes sedes que deseen participar con sus escritos en los diferentes medios. Los corresponsales recibirán capacitación al respecto.

-Revista: crear una revista impresa en la que los contenidos sean aportados por los colaboradores de la empresa. Serán temas relacionados con sus áreas pero también temas del interés personal de cada redactor o corresponsal. La revista tendrá una periodicidad trimestral.

-Correo electrónico: aunque es una herramienta que ya existe, no es muy tenida en cuenta y tampoco es muy consultada; muchos de los empleados, especialmente del área operativa (Planta) no tienen acceso a él. Por lo tanto, es necesario adecuar en la sede de la planta una sala con dos computadores para que aquellos colaboradores que no tienen una oficina asignada consulten su correo electrónico. Igualmente, es necesario programar conjuntamente con Gestión del Talento Humano, jornadas de capacitación al respecto y campañas que promuevan la apropiación y uso de internet.

**Indicadores:**

- Número de boletines distribuidos x100 / número de boletines impresos
- Número de artículos de los colaboradores en los boletines publicados.
- Número de asistentes a las capacitaciones X100/ Total de invitados
- Número capacitaciones realizadas X100/ capacitaciones programadas
- Número de colaboradores de la Planta que utilizan los computadores de la sala. (Verificación conjunta con el área de sistemas sobre lectura)
- Lograr que el 40% de los funcionarios de la Empresa utilicen como canal de información los medios de comunicación existentes e implementados, (julio-diciembre 2015).

**Estrategia II: Bien enterados:** Se pretende que todos los miembros de la empresa conozcan el direccionamiento estratégico para ello habrá que divulgarlo y socializarlo.

**Objetivo:** Fortalecer la identidad corporativa aportando solidez a la cultura desde la divulgación del direccionamiento estratégico de la Empresa entre todos sus colaboradores.

**Tácticas y acciones:**

- Realizar campaña de expectativa sobre la divulgación de la filosofía y el plan estratégico utilizando la plataforma de medios institucionales. La campaña tendrá una duración de tres semanas.
- Propiciar espacios de encuentro y reunión en las dos sedes, teniendo en cuenta horarios apropiados para que todo el personal pueda participar. Establecer con Gestión del Talento Humano la persona encargada de compartir y socializar el direccionamiento estratégico y hablar sobre su importancia para la empresa.

-Posterior a las charlas de socialización, realizar actividades con dinámicas en las que se empleen pasatiempos como sopas de letras, crucigramas y el ahorcado para verificar de manera lúdica si los funcionarios entendieron la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos. Mediante concursos se hará seguimiento, premiando a los más destacados o a las áreas más entusiastas, para poder medir el impacto.

-Finalizada la campaña, en los diferentes medios y de manera frecuente se emitirán mensajes alusivos al direccionamiento estratégico con el fin de mantener la recordación.

### **Indicadores:**

-Cantidad de asistentes X100/ Total de invitados

- Charlas realizadas X100/ charlas programadas o reuniones

-Lograr que el 40% de los colaboradores de la Empresa durante el primer trimestre de implementación, recuerden y asocien la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos con el direccionamiento estratégico.

**Estrategia III: Espacios de integración y comunicación:** generar espacios de integración y comunicación de la alta gerencia con el resto de miembros de la organización para que a partir de la interacción se incremente la confianza entre las partes.

**Objetivo:** Mejorar la comunicación formal de la empresa buscando la integración de los colaboradores con la alta dirección.

### **Tácticas y acciones:**

-Implementar un desayuno de trabajo (el día se acordará con los Gerentes) en el que participen los tres gerentes de la Empresa y se invite a los colaboradores los cuales se dividirán en grupos pequeños, por áreas;

cuando las áreas tengan un número grande de personas, el grupo se dividirá. La idea es que sean solamente 8 personas por cada desayuno. En el encuentro se tocarán temas referentes al equipo de trabajo, los planes, proyectos y acciones a realizar y el estado actual de cada uno de los integrantes. En lo posible que sean dos desayunos por mes.

-Crear un espacio en el que los jefes o coordinadores de área se reúnan con su personal a cargo para juntos construir ideas y establecer nuevas metas y proyectos relacionados con sus labores. Esta actividad denominada diálogos con sentido, se desarrollará cada dos meses en un espacio fuera de la empresa.

-Conjuntamente con Gestión del Talento Humano y de acuerdo con la alta gerencia, programar reuniones de integración con el público interno utilizando las instalaciones de la planta que cuenta con zonas verdes para celebrar fechas como el día del trabajo (jornada de capacitación), amor y amistad (jugar amigo secreto), Halloween (concurso de disfraces) y navidad (natillada).

-Celebración de cumpleaños (trimestral) y fechas especiales (día de la madre, del padre, de la secretaría, fecha de creación de la empresa, etc.) realizando un compartir en el auditorio de la planta.

### **Indicadores:**

-Desayunos realizados X100/ desayunos programados

-Número de asistentes a los desayunos X100/ total de invitados.

-Número de asistentes a las reuniones X100/ Total de convocados

-Número de reuniones de integración realizados X100/ Reuniones de integración programadas

-Aumentar en un 50% la participación de los colaboradores en las actividades de integración y mejora de la comunicación.

**Estrategia IV: Importancia de la comunicación:** Con la cual se pretende que todos los integrantes de la empresa a nivel de todas las jerarquías conozcan la importancia de la comunicación y la necesidad de su fortalecimiento al interior. Generación de la cultura de la comunicación.

**Objetivos:** Crear conciencia sobre la importancia de la comunicación como responsabilidad de todos y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Buscar el reconocimiento del aporte de la comunicación en la dinamización de los procesos de gestión administrativa, financiera, logística, de producción y del talento humano.

**Tácticas y acciones:**

- Crear el comité de comunicación interna en el que participen el responsable de esta área y un representante de cada una de las áreas que compone la empresa a fin de compartir ideas, revisar procesos, establecer planes de mejoramiento, entre otros. Las reuniones tendrán una periodicidad mensual.
- Socializar el Plan de Comunicación Interno propuesto para la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP. con las directivas y los colaboradores. Se establecerá un cronograma de actividades.
- Realizar evaluación y seguimiento a las estrategias de comunicación por parte de todos los empleados a través de encuestas y otros mecanismos que arrojen resultados con el fin de aplicar correctivos y mantener la política de mejoramiento continuo, coherente con la política de calidad de la empresa.
- Realizar una campaña educativa y pedagógica de manera permanente sobre la comunicación a través de la plataforma de medios de la empresa.

**Indicadores:**

- Actas de reunión del comité
- Planillas con asistentes a las reuniones de socialización
- Registro fotográfico de reuniones
- Resultados de sondeos de opinión, aplicación de encuestas, entre otros
- Aumentar en un 40% la satisfacción de los colaboradores de la empresa con la comunicación y los canales de información que se gestan al interior en un periodo de seis meses.

**Impacto esperado**

A diciembre de 2015 aumentar la apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la Empresa, en un 40%.

A marzo de 2016 la organización habrá aumentado en un 60% los espacios de interacción e integración entre sus colaboradores para mejorar sus relaciones

A junio de 2016 la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP., habrá promovido en la cultura de la comunicación y se habrá incrementado en un 60% la participación de los colaboradores en las actividades de integración propuestas, los canales de comunicación existentes. Es decir la comunicación organizacional será reconocida como herramienta fundamental de sus actividades diarias, optimizando los procesos de gestión en todos sus aspectos, relacionados con la Empresa.

## 9. Conclusiones

-La comunicación que se gesta internamente en la organización presenta algunas falencias en cuanto a la orientación de sus flujos, los procesos, acciones comunicativas y medios empleados.

-Se percibe falta de apropiación del direccionamiento estratégico lo que incide en la cultura organizacional y por ende en la identidad.

-Los colaboradores perciben que la Empresa se vale para su comunicación tanto de la comunicación escrita como de la verbal, hasta el punto que manifiestan un manejo equilibrado de las mismas. Esta comunicación se direcciona en mayor medida en el nivel horizontal, pero también en el vertical descendente.

-La comunicación vertical descendente fluye desde los rangos superiores de la empresa hasta los rangos inferiores y es mayormente utilizada en su forma escrita para dejar registro.

-Se abre una brecha entre las directivas y los subordinados cuando en ocasiones sienten que no son tenidos en cuenta y no hacen parte de la organización. Lo anterior puede afectar el clima organizacional y disminuir el sentido de pertenencia por parte de los empleados.

-La comunicación descendente se da de manera cordial por parte de los gerentes o altos mandos hacia sus subordinados, prevaleciendo en su forma escrita para dar a conocer cambios, reformas, modificaciones, decisiones en procesos u otros procedimientos que impartan instrucciones de trabajo.

-La comunicación ascendente es más bien poca, se reduce a las reuniones con los gerentes y jefes de proyectos para evaluar las acciones propias de cada área y escuchar algunas propuestas de mejoramiento.

-Los canales de escucha acerca de lo que están haciendo los colaboradores, lo que sienten y piensan sobre su labor, la empresa y sus públicos, no están muy definidos todavía.



-La comunicación horizontal se refleja en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. Se percibe que aún falta compartir con otras áreas información, intercambiar propuestas y experiencias.

-En cuanto a la comunicación diagonal o transversal que se da al interior de la organización, se percibe y se observa la cordialidad en el trato y la colaboración en la solución de problemas pues la gran mayoría de colaboradores se conoce de tiempo atrás, lo cual lleva a relaciones de camaradería, es decir origina una comunicación más informal entre los integrantes de la empresa.

-Los medios de comunicación existentes en la Empresa son asumidos como meros canales para informar actividades internas, más no se hace uso de estos para motivar e integrar y difundir temas de interés laboral y profesional o relacionados con los logros, avances y dificultades de los planes y proyectos.

-La actualización de los medios existentes es eventual y surge de la necesidad que se presenta en el momento de realizar una actividad puntual.

-Las acciones de comunicación no tienen una periodicidad establecida o constante por lo tanto dejan de responder a las necesidades del público interno.

-Las herramientas no se aprovechan como vehículos que estimulen la participación, involucren a todos los miembros de la organización, los convoquen y articulen procesos para de esta manera obtener su colaboración en función de cumplir los objetivos organizacionales.

-Al parecer algunas esferas de la empresa desconocen que las acciones pueden obedecer a estrategias de comunicación debidamente alinderadas con las estrategias de la organización y posibilitar la puesta en común de la esencia de la empresa, sus políticas, planes y proyectos para que estos se conviertan en realidad con la colaboración y el apoyo imprescindible del talento humano que la hace ser rentable, crecer, ser sustentable y proyectarse para contribuir al desarrollo del municipio de Calarcá, y el departamento del Quindío.

-Las relaciones son directas y amables, no se necesita de intermediarios para dar a conocer diversos aspectos de la cotidianidad laboral, sin embargo los colaboradores no se sienten del todo parte de la empresa, menos aún con los nuevos cambios y la creación de tres gerencias.

-Ha faltado socialización e interacción con los nuevos integrantes de la alta dirección para conocer sus percepciones acerca de la empresa y lo que quieren hacer de ella desde cada una de sus áreas.

-Se hace necesario incrementar el interés de la alta dirección por sus colaboradores, invitándolos a participar en la toma de decisiones y acercándose más a ellos, puede ser en espacios de encuentro y escenarios de comunicación donde se promuevan las relaciones interpersonales y los operarios, auxiliares, jefes y coordinadores alternen entre sí y con los Gerentes de la Empresa Multipropósito de Calarcá.

-Con la claridad de que la estrategia de comunicación es fundamental en una organización por sus características, es que se plantea para la Empresa Multipropósito de Calarcá S.A. ESP un plan estratégico de comunicaciones interna que le permita cumplir con sus objetivos de sostenibilidad, crecimiento, buen servicio, y reconocimiento regional, donde se tenga un plan trazado a largo plazo.

## 10. Referencias

- Bello y Zapata (s.f.). *Comunicación y Liderazgo en la Organización de Lucha por la Tierra (OLT)*. Memoria de Licenciatura, documento de grado. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Paraguay
- Contreras H. (s.f.) *Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional y Gestión Comunicacional caso: Banco de Ve / Grupo Sa en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>* - (Consulta Marzo 7 de 2015).
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. 1ª. Ed. Buenos Aires, Argentina: Producciones gráficas S.R.L.
- Dirección y Gestión de Empresas (2008). *Manual de Comunicación Interna*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Fernández C., Carlos. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. 2ª. Ed. México: Editorial Trillas.
- Garrido F. J. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín, Colombia: Editorial Zuluaga.
- \_\_\_\_\_. (2013). *El alma del estratega II*. Edición revisada, copyright
- Guzmán V. (2012). *Comunicación organizacional*. Primera edición. Tlalneptla, México: Red Tercer Milenio.
- Hall H. Richard (1983). *Organizaciones, estructura y procesos*. Madrid España: Plaza Santa Ana
- Jones, Gareth R. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. 5 ed. México: Pearson Prentice Hall.

Meyer R. José Antonio. (2009). *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio*. México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y la Fundación Manuel Buendía, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (Vocalía Sureste). En: Razón y Palabra "Relaciones Públicas", Número 70. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

Múnera P.A. y Sánchez U.H. (2003) *Comunicación Empresarial: Una mirada corporativa*. Medellín, Colombia: Colección Hermes.

Sanz de la Tejada L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Barcelona: Editorial ESIC.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta a Colaboradores

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
  - a. Menos de 2 años
  - b. De 4 a 6 años
  - c. De 7 a 12 años
  
2. ¿Sede en la que labora?
  - a. Administrativa
  - b. Planta
  
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que se manejan en la empresa?
  - a. Poco satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Muy satisfecho
  
4. ¿Cree que esa comunicación hace que usted?
  - a. Se sienta miembro de la empresa y comprometido con la misma
  - b. Conozca los objetivos, proyectos y resultados de la empresa
  - c. Conozca a qué se dedica la Empresa
  - d. Encuentre la información necesaria para desempeñar su trabajo
  
5. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es?
  - a. Cordial
  - b. Clara
  - c. Oportuna

- d. Distante
  - e. Confusa
6. ¿Comunicarse con las directivas de la empresa es?
- a. Fácil
  - b. Debe solicitar una cita
  - c. Existe un horario para hacerlo
  - d. Difícil
7. ¿Cuál es la forma de comunicación que se privilegia en la empresa?
- a. Verbal
  - b. Escrita
  - c. Escrita y verbal
  - d. Virtual
8. ¿Cómo se entera usted de las decisiones que se toman en la empresa, y de los proyectos que tiene la organización?
- a. Reuniones
  - b. Memorando interno
  - c. Teléfono
  - d. Boletines internos virtuales
  - e. Informes de gestión
  - f. Correo electrónico
  - g. Ninguna de las anteriores
9. ¿Por cuál de estos canales cree usted que se sentiría más informado?
- a. Reuniones
  - b. Correo electrónico
  - c. Teléfono
  - d. Comunicación informal

- e. Boletines internos digitales
- f. Chat (Spark)
- g. Manuales internos
- h. Ninguno de los anteriores

10. Si se presentan rumores en la empresa, ¿cómo se manejan?

- a. Los citan a reunión para aclarar la situación
- b. Les envían un memorando
- c. No se hace nada
- d. Realizan campañas al respecto

11. ¿Cuáles recuerda como los valores de la empresa?

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| a. Confianza       | f. Excelencia        |
| b. Responsabilidad | g. Liderazgo         |
| c. Servicio        | h. Innovación        |
| d. Transparencia   | i. Trabajo en Equipo |
| e. Respeto         | j. Perseverancia     |

12. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si

No

13. Si usted conoce la misión, recuerda que empieza así: “Somos una empresa líder en servicios públicos domiciliarios de.... comprometida con”

*Por favor señale la frase que sigue a continuación*

- a. El Suministro de energía, administración, operación, mantenimiento, modernización, reposición y la expansión del Sistema de Alumbrado Público.

- b. El respeto a la dignidad humana mejorando la calidad de vida de las personas.
- c. Nuestros métodos y sistemas de trabajo y adquiriendo una forma corporativa de pensar centrada en el prevenir, más que en el corregir.
- d. Utilizar las cualidades y fortalezas de cada individuo de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la Empresa.

14. ¿Usted conoce la misión, la visión y los valores corporativos por qué?
- a. Se los informaron en la inducción
  - b. Están visibles en la empresa, por ejemplo en afiches
  - c. Pantallazos en el computador
  - d. Los recibió en un correo electrónico
  - e. Los consultó en la página web
  - f. Ninguna de las anteriores
  - g. Otro medio, ¿cuál?



## Anexo 2. Entrevistas a Gerentes

### 1. ¿Qué piensa de la comunicación en la organización?

Gerente general: Creo que hay falencias que se deben mejorar, pero en general somos una empresa, en comparación con otras, que tenemos buena relación con nuestros compañeros y entre jefes. Cuando me refiero a falencias, es decir que es normal que se presenten problemas como malos entendidos o incertidumbre por nuevas decisiones o procesos para nuestros colaboradores. Soy consciente que desde mi gerencia, teniendo en cuenta que es la que maneja la parte administrativa de la empresa hay que implementar mejoras. Pero no son grandes dificultades, porque se cumple con los objetivos y los procesos son llevados a cabo eficazmente.

Gerente nuevos negocios: Considero que nos falta mucho, a pesar del poco tiempo que llevo, estoy desde enero, siento que los empleados tienen problemas con las indicaciones que se dan, y en cuanto al área que tengo a cargo hay mucho desorden, lo que retrasa avanzar en los procesos, también soy consciente que de mi depende que la gente a mi cargo maneje buenos protocolos en los procesos para que todo se encamine y empiece a funcionar como un relojito. Es cordial, se da en buenos términos, en mi equipo de trabajo tengo pocos colaboradores a los que se les ven actitudes de pereza, desanimo o malas formas de contestar, y creo que eso se puede dar por la carga laboral que tienen, o tal vez desmotivados por los cambios que se han dado después de estar tanto tiempo bajo una misma gerencia condescendiente con ellos, ahora tienen, digámoslo así más jefes y se trabaja por resultados.

Gerente operativo: Creo que es buena, en realidad mi interacción es directamente con mi personal a cargo y un poco con la junta directiva y la representación legal de esta empresa, la doctora Paola Pérez, por lo tanto puedo decir que es buena, necesaria y concreta. Así como lo expresa usted puede ser, que existan grupos cerrados, pero eso se da ahora con las modificaciones que se

están haciendo de los procesos y el organigrama de la empresa, tal vez la gente ha empezado a estar en pequeños grupos a favor o no tan a gusto con la nueva gerencia por ejemplo, pero igual creo que en todas las empresas se hacen grupos con los que las personas generan mayor empatía, no creo tampoco que sea algo grave e igualmente las relaciones siguen siendo buenas y podemos hablarnos entre nosotros de manera cortés, cordial.

2. ¿Considera oportuna, veraz y eficaz la comunicación que se da en la empresa?

Gerente general: Si, me parece que la comunicación tiene estos elementos, quizá a veces se de retraso en la información, pero no son cosas graves y se pueden solucionar.

Gerente nuevos negocios: Sí, hay falencias no puede tener estas características, veraz tal vez sí, porque acá se maneja información concreta y real, pero falta que sea oportuna y eficaz, por lo mismo que le decía que falta orden en los procesos.

Gerente operativo: consideró que sí. Igual hay momentos en los que hay retraso en las comunicaciones, pero de pronto es porque en la planta estamos algo aislados y se pierde mucho tiempo yendo hasta la sede del centro, hay ciertas conversaciones que por celular o chat no son convenientes. Me explico, acá en la planta no tenemos teléfonos fijos, solo manejamos planes corporativos para llamadas y el chat del celular, pero hay cosas de importancia que deben ser expuestas cara a cara y allí es donde el personal de la planta debe desplazarse hasta la sede del centro, que no es lejos, pues Calarcá es un municipio pequeño, pero de todos modos el desplazamiento no deja de quitar tiempo.

3. ¿Conoce usted cuáles canales de comunicación tiene la organización?

Gerente general: Si. Tenemos varios como el correo electrónico, el chat, las reuniones de gerencia y de junta directiva, está el boletín interno. Por supuesto, somos conscientes que debemos implementar otros medios, por eso le hemos

apostado a tener una coordinación de comunicación para ello. Que sean los voceros tanto interna como externamente de la Empresa.

Gerente nuevos negocios: son el chat spark, el correo electrónico que es una buena fuente, los memorandos internos, el teléfono y ya. Y si consideramos el diálogo o la interacción con el personal, ese sería otro canal.

Gerente operativo: No entiendo que sean canales de comunicación. Pero ahora que usted los menciona son pocos utilizados por mí y pues más aún por mi personal a cargo, pues los operativos están en campo y no tienen acceso a internet, así que no revisan correo, ni tienen chat y mucho menos teléfono. Yo les comunico por memorando a su jefe inmediato y el voz a voz es lo más fácil. Yo como tal implemento el correo electrónico y el chat spark que me parece muy impersonal y más un distractor que un medio para comunicarse.

4. ¿Cree que hay suficientes medios para la comunicación con los miembros de la empresa?

Gerente general: sí, pero no desconozco que siempre se puede mejorar, ya el área de comunicaciones determinará y nos presentará las propuestas pertinentes. Lo más importante como ya lo mencione es que esta área sea el vocero ante colaboradores y usuarios, todos los públicos, para que ellos se enteren de lo que la empresa hace.

Gerente nuevos negocios: No son suficientes, deben, no ser más, sino que los que se tengan sean efectivos, que de verdad sirvan para una buena comunicación entre todas las dependencias.

Gerente operativo: Supongo que sí. De todos modos si se tienen otras maneras de involucrar más y que se vean más informados aquellos que no tienen acceso a las herramientas que ustedes han creado pues bienvenidos sean. De todos modos eso lo determinará la junta y la gerencia general.

5. ¿La comunicación le aporta o le sirve a los procesos que usted dirige? ¿por qué?

Gerente general: Mucho claro, con una comunicadora como vocera de la junta directiva y de mi misma como gerente o representante legal de multipropósito me aporta mucho, me facilita la comunicación con las personas, y externamente me facilita las reuniones con otras entidades e incluso con la interacción con los usuarios de nuestros servicios públicos. Con la junta decidimos apostarle a la coordinación de desarrollo comunitario y comunicación social porque es el puente que necesitamos para informar a los colaboradores. Además si tenemos una buena relación con todos trabajaremos en un buen ambiente laboral.

Gerente nuevos negocios: por supuesto necesitamos todo el tiempo de la comunicación, pues nuestro trabajo consiste en eso, en estar en contacto con los demás. Y debe aportar a los procesos, los puede hacer más fáciles, si logro organizar este desorden la gerencia de nuevos negocios crecerá y cumplirá sus metas.

Gerente operativo: por ser esta un área muy operativa lo que más se necesita es conocimiento de las personas para desarrollar bien sus funciones, poca charla y más trabajo, pero si claro hay momentos para todo y la comunicación es necesaria para dar a conocer lo que yo quiero realizar desde esta dependencia.

6. ¿Cómo es su comunicación con las personas que tiene a su cargo?

Gerente general: como en toda organización con unos bien con otros no tan bien, es normal que después de los cambios no todos estén contentos. Pero de todos modos llevo mucho tiempo en la empresa y siempre he tenido buenas relaciones, he procurado por hacer bien mi trabajo y tener trato cordial con todos, ahora como gerente procuro atenderlos a todos y solucionar lo que esté a mi alcance. Hay algunos sectores de multipropósito difíciles de manejar, quizá como lo dices tú grupos cerrados que se recargan de trabajo y se pone pesado el

ambiente. Especialmente me parece difícil en ocasiones la comunicación con el personal de la planta, somos como dos mundos distintos, no tengo el tiempo suficiente para estar desplazando hasta allá, y ellos pierden tiempo laboral también desplazándose hasta la sede del centro. Tal vez falte implementar otros métodos de comunicación con ellos, o que se acostumbren a las herramientas que ya existen.

Gerente nuevos negocios: al principio fue difícil, las áreas de planeación, gestión ambiental y todo lo relacionado con el laboratorio han cambiado por la misma manera como se quiere empezar a enfocar lo que la junta quiere lograr con los negocios que se ofrecen aparte pues de los servicios públicos que prestamos a los calarqueños. Por ello la gente se ha resistido al cambio y mi temperamento es fuerte, creo que ellos no están acostumbrados a trabajar bajo presión por lo mismo se ha hecho difícil, pero con el pasar de los días me han aprendido a conocer y a trabajar a mi ritmo, lo que hace que se mejoren las relaciones.

Gerente operativo: Es cordial, estrictamente laboral, respetuosa para que se den bien los procesos que comprende esta área, tengo una relación directa con los coordinadores y líderes de área y ellos a su vez con el personal a cargo.

#### 7. ¿Cada cuánto se comunica con ellos?

Gerente general: Debo comunicarme todo el tiempo con la gran mayoría, que está entre los jefes, coordinadores y líderes de áreas o procesos, por supuesto con la presidencia de la junta directiva y con mi secretaria. Con el resto del personal poco, debo reconocerlo, pero para eso están las personas que mencione antes y por supuesto la comunicadora, como mi vocera. De todos modos cuando alguien necesita hablar conmigo siempre es atendido.

Gerente nuevos negocios: todo el tiempo, son mi mano derecha las personas que tengo directamente a mi cargo, que son unas 12 personas. Ya con otras áreas en las que me apoyo no es tan constante, pero cuando se necesita es buena.

Gerente operativo: en cuanto a los dos jefes de área y mi asistente la comunicación es diaria, ya con el personal operativo de las diferentes áreas cuando se necesita comunicar cambios importantes o si se presentan problemas graves. Procuro reunirme con ellos una vez al mes.

8. ¿Qué temas prevalecen en lo que usted le comunica al personal a su cargo?

Gerente general: los temas en su mayoría son operativos, relacionados con quejas, derechos de petición y todos los problemas que se den con los servicios públicos, también los problemas y quejas en cuanto a facturación que es lo que más se presenta, la recuperación de la cartera que a la fecha nos sigue preocupado, temas presupuestales, cambios de personal, contratación e informes de gestión mensuales a las junta directiva. Tengo mucho contacto con el área jurídica, ya que es un tema sensible y la verdad tenemos muchos derechos de petición. A eso que te refieres de celebraciones y capacitaciones todo eso es con cada área, control interno y gestión humana.

Gerente nuevos negocios: todo lo que tiene que ver con la planta de tratamiento de agua, los equipos que prestan servicios a terceros, las negociaciones que se adelantan, últimamente por el tema de la recertificación en calidad muchas reuniones y capacitaciones. Les pido semanal informes sobre actividades realizadas para medir indicadores, pues como gerencia de nuevos negocios tengo mucha presión de la junta directiva para que los resultados económicos se reflejen.

Gerente operativo: lo que yo le comunico a mi personal son las funciones e instrucciones impartidas por la gerencia general, todos los temas operativos que involucran los servicios públicos de alcantarillado y acueducto básicamente. La programación para las reparaciones requeridas y el presupuesto de las mismas, así a grosso modo es lo que más les comunico. Lo de temas de capacitaciones y otros son correspondencia del área de gestión humana.

9. ¿Cómo verifica que la información fue recibida?

Gerente general: Normalmente cuando es información que imparte instrucciones concretas se hace a través de los memorandos, que deben ser contestados y queda registro de los mismos en el SAIA. En cuanto a reuniones, se realizan actas de reunión que son archivadas y las comunicaciones no formales las anoto en mi agenda de pendientes para hacer un seguimiento. Lo más grueso que es la coordinación comercial, tengo una persona a cargo de mi entera confianza que se encarga de hacer seguimiento y rendirme informe.

Gerente nuevos negocios: todas las reuniones en las que se imparten instrucciones o tareas se registran en las actas de reunión y en las actas de compromisos, que además quedan como constancia en el SAIA. Tenemos también unas carpetas donde se archivan estos documentos y nos sirven de soporte, además para hacer seguimiento a los procesos. En el último mes hemos implementado registros fotográficos especialmente en las labores del laboratorio y la producción del agua NAIA.

Gerente operativo: acudo a los formatos que están aprobados en Isolucion y los memorandos internos quedan registrados en el SAIA que nos permite hacer un seguimiento a los procesos y tareas requeridas a cada área. Y con los jefes de las áreas a mi cargo, ellos deben llenar unos formatos que sirvan como registros físicos y de ese modo ellos me puedan dar los informes de seguimiento a los procesos de esta área. Como todo es tan operativo, por ende debe llevar un registro que es guardado en carpetas y algunos incluidos en el SAIA.

10. Si en su gerencia se dan rumores o malos entendidos, ¿Qué hace usted como jefe?

Gerente general: Tengo toda la empresa a mi cargo, pero como no puedo cubrir todos los frentes tengo jefes de áreas, líderes y coordinadores a través de ellos procuro tratar estos temas, ya cuando la situación se sale de control intervengo, pero normalmente este tipo de situaciones no se presentan constantemente. De todos modos he solicitado al área de gestión humana que

sean ellos los que se encarguen de temas directos con el personal, a través de reuniones pequeñas con los involucrados, pero te repito esta situación es poco usual en multipropósito.

Gerente nuevos negocios: en todas las empresas existen los chismes de pasillo, a lo que yo considero no se le debe dar mayor relevancia, pues quitan tiempo y siempre existirán, y mientras no perjudiquen el desarrollo de las labores no veo porque entrar a discutir con el personal por algo que es normal, por decirlo de alguna manera. De todos modos hay que decir que este no es un tema muy recurrente en esta empresa.

Gerente operativo: Uno como hombre no presta mucha atención a estos temas, a pesar de que las secretarias vienen y hacen referencia a lo que yo llamo chismes y que son dados por los desocupados. Cuando veo que son temas de chismes recurrentes y de las mismas fuentes procuro distribuirlos en otras tareas y rotarlos, especialmente a los que manejan turnos. Igualmente tenemos tanto trabajo que no hay mucho tiempo para eso, y creo que no es un tema de alta importancia porque no es frecuente.

11. ¿Cuándo necesita dar a conocer cambios en las funciones que realizan los empleados de sus áreas a cargo, como lo comunica?

Gerente general: Como lo había mencionado, personal a mi cargo todo, pero con directrices que se dan a través de los jefes y coordinadores. Los cambios los doy a conocer a través de ellos para que lo socialicen e impartan las directrices necesarias para poner en marcha los cambios. Cuando se presenta resistencia que casi siempre es por áreas específicas, me reúno con el personal pertinente para resolver las dudas y explicar de qué se tratan los cambios. Si son grandes cambios como por ejemplo en la plataforma tecnológica, la facturación, la prestación del servicio, todos esos temas que son álgidos en el desarrollo de nuestra misionalidad, si es pertinente se hacen capacitaciones o reuniones.



Gerente nuevos negocios: los cambios los doy a conocer a través de reuniones con mi equipo de trabajo, que no son más de 10 personas y a través del memorando interno.

Gerente operativo: lo informo primero a los jefes de área a través de reuniones, memorando internos y correos electrónicos. Ya ellos se encargan de informarle al resto del personal. Que si conozco como lo hacen, bueno creo que es a través de reuniones con grupos pequeños, divididos en cada uno de los procesos.

12. ¿Para el personal a su cargo es fácil comunicarse con usted? ¿Qué se requiere para hablar con usted?

Gerente general: No hay ningún requerimiento específico, todos pueden acceder a mí cuando lo requieran, procuro atenderlos a todos, no quiero que sientan que soy una persona lejana o apática a ellos.

Gerente nuevos negocios: es fácil, siempre y cuando tenga tiempo les presto la atención necesaria. Eso sí soy estricta en que sean temas que tengan que ver con el desarrollo de sus funciones y concretos, para mí el tiempo es oro y no se puede perder en conversaciones extensas que redunden en lo mismo.

Gerente operativo: muy fácil, siempre tengo mi oficina abierta y dispuesto a atender las personas que tengo a mi cargo.

13. ¿Existe alguna forma para que el personal a su cargo exponga sugerencias, ideas o comentarios?

Gerente general: Una forma como tal no, pero cuando alguien quiere presentarme una idea o propuesta lo hacemos a través de una reunión que ellos me pidan y me especifican el tiempo que necesitan para exponer sus planteamientos. Me gusta cuando la gente propone y soluciona porque eso ayuda a que la empresa sea más dinámica.

Gerente nuevos negocios: tengo estipulado con las personas de mi área que cada dos meses nos sentemos en una reunión para evaluar los procesos, para hablar de lo malo, de lo que falta, de lo que no funciona, pero también que me expongan las dificultades que se presentan desarrollando sus labores, pero también aporten una o dos soluciones para mitigar lo negativo. Siempre les digo que no solo yo soy la que crea las soluciones o propone cosas nuevas para la gerencia de nuevos negocios, sino que ellos también pueden aportar mucho.

Gerente operativo: como tal la empresa no ha estipulado modelos o maneras de hacerlo, pero los jefes de área que depende de esta gerencia siempre están proponiendo ideas y nuevas maneras de hacer o mejorar los procesos, lo que me satisface mucho y siempre son bienvenidos.

14. ¿Cómo considera la comunicación con las personas de su mismo nivel?

Gerente general: Muy satisfecha he sentido mucho apoyo por parte de esta y me gusta que en la nueva etapa de Multipropósito se han involucrado completamente, al punto que tenemos al presidente de la junta todo el tiempo en la empresa pendiente de las necesidades que se presentan, involucrado en los procesos e interactuando con los diferentes jefes y coordinadores de áreas. Asiste a reuniones con entes externos, medios de comunicación, entidades como la CRQ, los temas difíciles que hemos tenido con el relleno sanitario de Villa Karina. Para mi concepto es una buena relación de apoyo y acompañamiento a las directivas de multipropósito.

Gerente nuevos negocios: tengo una buena relación con ellos, y es cercana, especialmente con el presidente de la junta, el doctor Sanabria quien ha estado muy pendiente de mi gerencia aportando su conocimiento, el cual ha sido fundamental para sacar adelante los nuevos negocios a los que ahora le apuesta Multipropósito para crecer y posicionar su nombre en la región.

Gerente operativo: con el doctor Sanabria, quien es el presidente de la junta siempre se ha tenido una buena relación por ende una buena comunicación, el hombre es asequible y se mantiene muy pendiente de todas las áreas y de sus

requerimientos. Se presta para escuchar propuestas y desarrollarlas si las ve viables para la empresa.

15. ¿Qué temas prevalecen en lo que se comunican entre ustedes?

Gerente general: Con la junta directiva siempre se ha manejado una buena relación, para mí es fácil acceder a ellos, especialmente al presidente de la junta que siempre está en la empresa, he recibido mucho apoyo en todo este nuevo proceso que desde el año pasado ha iniciado la empresa. En algunas ocasiones es difícil con los otros dos gerentes, porque cada uno tiene su independencia y autonomía y a veces siento que les molesta cuando tienen que depender de mí para alguna decisión o para realizar un proceso que se desarrolla desde su gerencia.

Gerente nuevos negocios: para mí es cordial, siempre se encuentran algunos tropiezos a la hora de ejecutar proyectos por las autorizaciones, estudios y temas presupuestales que dependen de la junta directiva que se reúne cada mes, lo que a veces retrasa los procesos, pero considero es buena.

Gerente operativo: debo ser sincero y decir que mi relación con la junta directiva y la gerencia general en algunas oportunidades, tal vez chocamos por el desconocimiento que ellos tienen del funcionamiento operativo en la planta, y como se lo había mencionado antes por estar en sedes distintas se dificulta la comunicación con ellos que están en la sede del centro. Pero es cordial y necesaria.

16. Cómo es la comunicación con la Junta directiva? ¿Está satisfecho con ella?

Gerente general: temas relacionados con las áreas que ellos dirigen y que involucran decisiones administrativas, legales o financieras. Decisiones que se toman desde la junta directiva e involucran los procesos que desarrollan sus gerencias. La contratación del personal que ellos requieren. Todo lo que involucre el bienestar de la empresa y el buen nombre de la misma al exterior. Informes de

gestión, seguimiento e indicadores de cada proceso de los que ellos tienen a su cargo.

Gerente nuevos negocios: todo lo que tenga que ver con la promoción y venta de los productos que desde nuevos negocios manejamos. Todo lo relacionado con el personal que labora en la empresa y está a mi cargo. Requerimientos para la planta de tratamiento de agua, suministro, proveedores, presupuesto en fin. Los objetivos y metas de la empresa para ser reconocida regionalmente, así como lo ha visionado la junta directiva.

Gerente operativo: información del área operativa, rendición de informes, todo lo que tenga que ver con reparaciones de alcantarillado, plantas eléctricas y acueducto. Presupuesto, contratación de personal, normalmente son los ingenieros que licitan para los proyectos de reparación de redes. Sobre los manuales de funciones cuando se crean nuevas funciones o se modifican otras y la presentación de nuevos proyectos que ayuden a mejorar el servicio que se presta en alcantarillado y acueducto. También indicadores de los procesos para tomar correctivos o hacer seguimientos para optimizar los procesos y poder estar al día con el sistema de calidad y las exigencias del área de control interno.