

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MONTANA
FRUITS**

NATALIA BETANCUR URREGO

DANIEL ZULUAGA QUIROZ

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLIN, ANTIOQUIA**

2022



**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA
MONTANA FRUITS**

DANIEL ZULUAGA QUIROZ

NATALIA BETANCUR URREGO

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR SOCIAL

ASESOR:

JAIME ALBERTO ROJAS

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLIN, ANTIOQUIA**

2022



Nota Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Texto dedicatorio

Agradecemos a Dios por darnos la fortuna de concluir esta etapa académica y permitirnos escalar como profesionales cumpliendo uno de los logros más importantes en nuestro camino, a todos los docentes que con su paciencia y dedicación nos entregaron cada gota de conocimiento e hicieron que exploráramos nuestros talentos y habilidades, destacando el acompañamiento del profesor Jaime Rojas, quien lidero gran parte de nuestro trabajo de grado.

A nuestros familiares que estuvieron detrás de cada entrega apoyando y motivando cada uno de nuestros pasos. Y finalmente a nuestra universidad católica Luis amigo por ser un templo de aprendizaje tanto académico como ético.

Texto de agradecimiento

Agradecemos a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración de nuestro trabajo de grado, en especial al docente Jaime Alberto Rojas, que desde su conocimiento y trayectoria nos acompañó en este arduo pero estupendo camino, donde nos guio sistemáticamente a través de los siguientes cursos:

- VII Nivel – Teorías Cognitivas y del Aprendizaje
- VIII- Semiótica de la Educomunicación
- IX – Etnografía de la Comunicación – Educación

A todas las personas que nos apoyaron, les agradecemos por el tiempo dedicado, por su ayuda y conocimientos brindados; es de gran orgullo para nosotros poder emprender en este camino de la comunicación y de esta manera no solo predominaremos en nuestra profesión, sino que también buscaremos ser mejores seres humanos.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Justificación del proyecto de investigación desde la línea y la sublínea de la facultad.....	1
1.2 Formulación de la pregunta problema.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 General.....	4
1.3.2 Específicos	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Referentes teóricos	17
2.2.1 Comunicación.....	17
2.2.2 Comunicación verbal	19
2.2.3 Intención de la Comunicación.....	21
2.2.4 El contexto	22
2.2.5 Comunicación escrita	23
2.2.6 Guías de redacción.....	24
2.2.7 El contenido textual	25
3. Comunicación interna.....	27
3.1 Medios de comunicación interna.....	30
3.1.1 Boletines internos	30
3.1.1.2 Carteleras informativas.....	33
3.1.1.3 Carteleras digitales.....	33
3.2 Medios de comunicación formal	34
3.2.1 Medios de comunicación informal	35
4. Clima organizacional	36
4.1 Categorías del clima organizacional	36
4.2 Dimensiones del clima organizacional.....	37
5. Identidad corporativa	38
5.1 Cultura corporativa	39
5.2.1 Cultura y símbolos.....	41
5.2.2 Cultura y realidad social	41
6. Manual de empleados	42
7. Montana Fruits.....	44
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46

3.1 Paradigma y tipo de investigación.....	46
3.2 Delimitación.....	46
3.2.1 Objeto	46
3.2.2 Tiempo y Escenario	46
3.3 Diseño de la investigación.....	47
3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	51
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	53
3.6. MUESTRA, MUESTREO INTENCIONADO O PARTICIPANTES.....	54
3.7 Plan de trabajo	55
4.1 ANALISIS POR CATEGORÍAS Y POR AUTORES	57
4.1.1 DESCRIPCIÓN GRUPO FOCAL	57
4.1.1.1 Conclusiones.....	65
4.1.1.2 Recomendaciones.....	66
4.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE INFLUYEN EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA MONTANA FRUITS.....	67
4.2.1 Conclusiones	71
4.2.2 Recomendaciones	71
4.3. ELEMENTOS QUE HACEN PARTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MONTANA FRUITS.....	72
4.3.1 Conclusiones	77
4.3.2 Recomendaciones	78
5. CONCLUSIONES.....	79
6. RECOMENDACIONES.....	80
7. REFERENCIAS	82

FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

Título del proyecto de investigación: Diagnostico de la comunicación interna en la empresa MONTANA FRUITS

Línea de Investigación: Comunicación – Educación

Sublínea: Comunicación, educación y organizaciones sociales

Facultad: Comunicación Social, Publicidad y Diseño

Programa Académico: Programa de Comunicación Social

Palabras clave:

Comunicaciones, Comunicación organizacional, Comunicación organizacional interna, Medios de comunicación internos, Cultura organizacional, Clima organizacional.

RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la comunicación interna de la empresa MONTANA FRUITS con el fin de dar respuesta a las necesidades comunicativas del cliente interno, es decir, el empleador, el cual requiere desenvolverse en un entorno laboral saludable tanto físico como mental, siendo la comunicación asertiva el canal idóneo para fomentar su motivación y alcanzar mejores resultados con un equipo cohesionado.

Durante esta investigación se escudriñará sobre los procesos de comunicación interna y externa que actúan en beneficio de la empresa MONTANA FRUITS y la relación con su visión estratégica.

A su vez, se busca construir o fortalecer bases en los procesos de la comunicación interna y dar solución a los hallazgos deficientes que requieran intervención.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación del proyecto de investigación desde la línea y la sublínea de la facultad

La presente investigación se efectuará bajo la línea Comunicación - Educación, la cual buscará aportar nuevos conocimientos en el amplio campo de la comunicación organizacional, con el fin de que la metodología implementada pueda ser apropiada en otras investigaciones y orientar en los procesos de diagnóstico que se llevarán a cabo.

Actualmente la comunicación interna en las organizaciones representa un grado de pertinencia cada vez mayor, a raíz de la creación de nuevos procesos de comunicación y avances tecnológicos que posibilitan la producción de diferentes herramientas colaborativas que favorecen un correcto flujo de la información e integración del personal. Sin embargo, en las pequeñas y mediana empresas (PYMES), las comunicaciones internas son un concepto que aún no se ha terminado de instaurar, y normalmente se ven reducidas a diálogos o discusiones “voz a voz”, que en muchos casos son de carácter informal y puede derivar en informaciones tergiversadas en la comunicación organizacional.

La autora Irene Trelles Rodríguez afirma que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las

empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Rodríguez, 2016, p. 4)

Expuesto lo anterior, se pretende entonces, hacer un análisis en el cual se logre identificar la gestión que ha desarrollado la empresa MONTANA FRUITS con relación a los procesos de comunicación y su influencia directa con la conducta de sus trabajadores y la forma como se utiliza la información.

Es importante rescatar que, a través de la siguiente investigación se pretende generar un alto grado de viabilidad, con el fin de recomendar oportunidades de mejora que favorezcan los procesos de comunicación interna en la empresa y que busquen una mayor integración entre los miembros del equipo para una mayor autonomía de acción y poder de conexión.

La comunicación, educación y organizaciones sociales, siendo un espacio de “transformación de las organizaciones existentes mediante la transformación de los procesos comunicativos”, será la línea en la que, a través de este proyecto, se pretenden generar oportunidades de intervención en la empresa MONTANA FRUITS y que aporte significativamente en el ámbito social que se requiera.

1.2 Formulación de la pregunta problema

Según lo expuesto anteriormente, se ha logrado identificar desde una mirada parcial, la necesidad que tiene la parte administrativa de la empresa MONTANA FRUITS por integrar procesos de comunicación que repercutan positivamente en la motivación de los empleados y lograr una mayor autonomía de acción y poder de integración entre las áreas de la empresa

Kotler (2007) define esta comunicación integral como: “Un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos” (p. 564).

Conforme a lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente interrogante investigativo.

¿Cómo es la comunicación interna de la empresa MONTANA FRUITS de la ciudad de Guarne, Antioquia?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la comunicación interna de la empresa MONTANA FRUITS de la ciudad de Guarne, Antioquía.

1.3.2 Específicos

- Identificar los elementos de la comunicación interna que influyen en las actividades de la empresa.
- Clasificar los elementos de comunicación interna que influyen transversalmente en todas las actividades de la empresa.
- Examinar cada uno de los elementos que hacen parte de la comunicación interna en la empresa MONTANA FRUITS.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Para el presente ejercicio investigativo, se realizó una exploración y búsqueda de la información, que permitiese conocer las investigaciones que se han desarrollado en el marco de la comunicación interna dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Un primer documento se refiere al titulado: “Diagnóstico de la comunicación organizacional interna de Fenalco sede Cartagena”, trabajo de grado de la Universidad Tecnológica de Bolívar realizado por los autores Jiménez y Martínez (2012).

El problema de investigación planteado fue a raíz de las necesidades comunicacionales que la Federación Nacional de Comerciantes sede Cartagena necesitaba mejorar en relación con sus medios internos. Dicha investigación se realizó a través de una metodología de tipo descriptivo, basada en un proceso de observación, cuestionarios y entrevista estructurada, con preguntas dicotómicas abiertas y cerradas.

Las principales bases teóricas de la investigación fueron soportadas por autores como el escritor García (1998), en su libro *La Comunicación Interna*, el cual exponía que:

La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta que está expuesta al desarrollo de novedosas competencias, vinculando a los seres humanos en las organizaciones como: “la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. (como se citó en Jiménez y Martínez, 2012, p. 1)

De igual manera, los principales resultados arrojados en el diagnóstico realizado en el estudio expuesto señalan entre otras cosas que “El correo institucional y las distintas extensiones que existen en la parte administrativa de Fenalco Cartagena es el medio de comunicación que más manejan (100%), este resultado comprueba el canal más usado (escrito) que ellos seleccionaron” (Jiménez y Martínez, 2012, p. 79), así mismo, se logró concluir que:

Los empleados y directivos de Fenalco se les hablan de medios internos, dan a conocer que la “voz a voz” es el más eficiente (40%) pero en la entrevista fue lo contrario el buen direccionamiento de los medios masivos (60%), expuestos por la coordinadora de comunicación son excelentes, pero más en la parte externa. (Jiménez y Martínez, 2012, p. 79)

Expuesto lo anterior, los autores Jiménez y Martínez (2012) lograron concluir que: “Los empleados no poseen una veraz información interna, donde estén enterados de las novedades tanto del departamento mismo como los demás” (p. 85). Por lo que es necesario según los autores, poder transmitir a la empresa la importancia de los procesos de comunicación y la efectiva implementación de los medios internos.

La relación del estudio anteriormente abordado se vincula con la presente investigación, en la necesidad de identificar la gestión que ha realizado la empresa Montana Fruits con relación a sus medios internos y así determinar la calidad de lo que se reporta, de cómo se reporta y de su efectiva retroalimentación. Siendo estos elementos claves en la búsqueda de un impacto eficiente en los mensajes que se desean transmitir al interior y exterior de la empresa.

Con el fin de dar solución a los nudos que se presentan en los canales de comunicación y su impacto en el desempeño de los empleados, buscamos documentos de investigación ligados a nuestro estudio para analizar los procesos de comunicación de la empresa MONTANA FRUITS y su relación con el desarrollo organizacional, a su vez, realizar una comparación con una empresa que presenta estas mismas falencias y sus hallazgos principales.

El estudio nombrado como: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, trabajo de grado de la universidad Técnica De Ambato, realizada por el autor Balarezo (2014).

El problema de investigación nace de la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. La metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detallan aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos etc.

Una vez recolectada la información en dicha investigación se procedió a la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión se elaboró tablas y gráficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el número de encuestas aplicadas y los porcentajes.

De este modo el autor Balarezo (2014) concluye que:

La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Dicha comunicación no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores. (p. 4)

En conclusión, se infiere que ambas investigaciones buscan mediar los canales comunicativos internos de la empresa, tanto de las relaciones interpersonales de los empleados como el clima laboral; la cultura, la toma de decisiones, entre otros factores que son claves para formar una estructura general fluida en pro del desarrollo organizacional y su fin principal, la eficacia.

Sumado a esto, la investigación: “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad en empresas pymes” desarrollada por Díaz et al. (2017) de la Universidad Cooperativa De Colombia. Tuvo como objetivo dar a conocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, en relación con el mejoramiento de los resultados en términos de productividad, dicha investigación es de tipo documental, la cual según Báez (2009) como se citó en Díaz et al. (2017) “Es un instrumento o técnica de investigación general cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto” (p. 18).

Algunos resultados destacados de la investigación dejan como manifiesto que la “La comunicación interna está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión” (Díaz et al., 2017, p. 28), y de igual manera se vuelve a priorizar el tema de la importancia de los planes de comunicación, afirmando que “Es así que para que en las empresas se den estos procesos comunicacionales, las mismas deben diseñar planes de comunicación estratégica y comunicarlos a todo el personal de la empresa, para que todos conozcan e interioricen dicho plan” (Díaz et al., 2017, p. 30).

Dentro de las conclusiones se expone que:

En las empresas es de vital importancia comunicarse. Sin no se comunican las personas en las organizaciones, desde luego estas no tendrían éxito. De igual forma La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control para que se logren los objetivos y se enfrenten dificultades que se puedan presentar. (Díaz et al., 2017, p. 33)

Y así mismo señala:

La comunicación organizacional genera que articuladamente los diferentes actores puedan trabajar, haciendo que las acciones que se emprenden no sean hechos aislados, sino que contribuyan a una transformación cognitiva en una

misma dirección, que integren una propuesta global que es justamente la definida en el árbol de soluciones que hemos elaborado para el problema. (Díaz et al., 2017, p. 30)

Este estudio es de vital importancia en relación con la presente investigación, teniendo en cuenta los elementos que se deben tener identificados para la construcción de un buen plan de comunicación, soportado en una buena planeación e incorporación de nuevos procesos comunicaciones en pro de la empresa MONTANA FRUITS.

En la exploración de fuentes relacionadas al actual estudio de investigación se enfocó en aquellos que influyen positiva o negativamente al desarrollo de una organización y encontrar los puntos claves que deben abordar a la hora de hacer el diagnóstico basado en experiencias empresariales ajenas y en escudriñar más a fondo lo que no se ha evidenciado.

Otra investigación sumada al presente estudio se titula: Incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, desarrollada en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López por los autores Barreto y Zambrano (2020).

Su objetivo general se basa en determinar la incidencia de la comunicación interna de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L” para el desarrollo organizacional. Las autoras utilizaron tres tipos de métodos de investigación, el inductivo, el deductivo y el analítico, lo cual sirvió como herramientas para obtener conocimientos respecto a la problemática existente; el inductivo ayudó a estar en contacto de forma directa con el objeto de investigación a través de la observación; el deductivo a través de la bibliografía se fomentó la indagación de nociones determinadas, la misma que sirvió para tener base científica; el analítico permitió analizar cada una de las variables de la investigación estudiándolas de forma individualizadas; todos estos métodos permitieron examinar las causas y efectos del problema.

Algunas de las bases teóricas que fundamentaron este documento nos indican que autores como Puebla y Farfán (2018) como se citó en Barreto y Zambrano (2020) expresan que:

La comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los/as trabajadores/as que son la base de la imagen y la reputación, que no solo trata de mejorar el flujo comunicativo en la organización, sino alinear la cultura corporativa. (p. 10)

De la misma forma Para Fernández y Batista (2016) como se citó en Barreto y Zambrano (2020) “La comunicación Actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo” (p. 10).

Finalmente, en los resultados obtenidos se obtuvieron las siguientes debilidades: Información interna contradictoria, desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, problemas de conexión en internet, oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización, desinformación en el tema de procesos y estabilidad laboral y una débil identidad institucional. Es así que se procedió a determinar una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento del desarrollo organizacional (Barreto y Zambrano, 2020).

En conclusión, al identificar los factores de la comunicación interna que inciden en el desarrollo organizacional de las áreas administrativa de la ESPAM MFL, se determinó que existe una proporción de Información interna contradictoria, desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, lo que provoca nerviosismo y rechazo a decisiones importantes por parte del personal, problemas de conexión en internet, oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización, desinformación en el tema de procesos causando inestabilidad laboral y débil identidad institucional. Además, se observó que existe poca satisfacción con la comunicación que

existe entre el superior inmediato y los demás, considerando que el tiempo es un factor muy relevante para no tener una comunicación eficiente.

De este modo, el documento nos hace un bosquejo de los puntos claves que debemos abordar en nuestro problema de investigación. También nos demuestra la efectividad de conectar asertivamente todas las áreas de una organización y darle prioridad a las pequeñas fugas que pueden desencadenar grandes problemáticas a futuro que impiden el cumplimiento de las metas propuesta. De igual importancia es conocer los objetivos individuales de cada empleado y su relación con la visión estratégica de la empresa.

Por otro lado, tenemos la investigación denominada: "La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia", especialización de alta gerencia en la Universidad De Medellín, por los autores Ospina et al. (2014).

Este estudio se realizó con el fin de identificar los elementos necesarios para llevar a cabo un plan estratégico de comunicación en la empresa Generali Colombia y fue abarcada bajo una investigación documentada que permitió conocer los resultados de esta de una manera detallada.

Dentro de las bases teóricas que sustentan el estudio, se decidió por destacar algunos autores que fueron importantes en el aporte conceptual de este tema, como Rogers y Aldrich como se citó en Ospina et al. (2014), los cuales concuerdan que "El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos en la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones" (p. 43). Por otro lado, otros autores también sustentaron que:

Antes que pueda existir la comunicación, debe de haber un propósito al que se llama mensaje. Que pasa entre el emisor y un receptor. Se convierte el mensaje de manera simbólica, y se denomina codificación, transmitiendo este por medio de

un canal al receptor, que vuelve a traducir el mensaje del emisor, al que se le llama decodificación. (Stephen, 1994, p. 554)

Dentro de los principales resultados de la investigación nombrada, se destacan algunas deducciones como en las que se afirma que:

Es mejor tener primero una comunicación organizacional interna a todo nivel y luego proyectar la comunicación externa, soportados en los recursos disponibles y muchos de ellos representado en el factor humano” (Ospina et al., 2014, p. 33). Así mismo, los autores pretendían dar conocer la importancia de un plan estratégico de comunicación en las empresas señalando que estos mecanismos son “Un soporte que buscará unificar recursos de la compañía y buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarla hacia metas comunes (Ospina et al., 2014, p. 35).

Una de las principales oportunidades que se pretende fomentar en el estudio de la empresa MONTANA FRUITS es poder generar en los empleados objetivos comunes a través de la creación colectiva de una cultura enfocada en la efectiva transmisión de mensajes, así como lo afirma Ospina et al., (2014)

Para poder encaminar a todos los miembros de la empresa en un mismo objetivo es preciso tener claro todas estas definiciones y hacerlas para los colaboradores una mirada integral para permitir la convivencia a través del intercambio de mensajes y poder propiciar relaciones con otras personas y se logren los objetivos comunes lo que posibilitara la construcción de la cultura de correcta comunicación al interior de la empresa. (p. 37)

En este planteamiento de investigación se como premisa poder intervenir diferentes elementos que involucran la comunicación dentro de la organización. Uno de estos componentes es el ambiente laboral, lo cual es una pieza clave para el buen desempeño de los empleados.

Expuesto lo anterior se abordó la siguiente investigación titulada “La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral” llevada a cabo por la autora Liliana Mora Ríos, en la Universidad Piloto De Colombia en el año 2017, en este planteaba las diferentes repercusiones del ambiente laboral en relación con la comunicación a través de una metodología centrada en una revisión y sistematización documental sobre los procesos de comunicación organizacional interna.

Algunas de las bases teóricas que justificaron este estudio, nos señala que según Mora (2008) como se citó en Mora (2017) “El mensaje que se quiera entregar tendrá que contar con una estructura de comunicación que permita asegurar la comprensión por parte del destinatario final” (p. 14). Del mismo modo Segredo (2013) integra el elemento del ambiente laboral manifestando que “Entender el clima organizacional permite el crecimiento en la productividad, mejora continua de los procesos siempre y cuando se analice el comportamiento de las personas, las estructuras organizacionales y los procesos que ejecuta” (p. 1).

Uno de los resultados que identifiqué la autora; “Se encuentra un estudio de caso en el que se recalca la necesidad de que cada organización haga uso de herramientas, medios y estrategias de comunicación para hacer efectiva las diferentes comunicaciones al interior de la organización” (Mora. 2017, p. 45). Del mismo se logró deducir que “Algunas compañías no reconocen al empleado como parte activa en la comunicación de la empresa, por el contrario, lo perciben como un sujeto pasivo y receptivo de mensajes” (Mora. 2017, p. 44).

De esta manera, la autora concluye que la comunicación:

Es uno de los pilares más importantes de la humanidad, ya que por medio de esta fue posible hablar de civilizaciones, sociedades y culturas. En este orden de

ideas, la comunicación debe ser un elemento trascendente en toda organización, sea grande o pequeña, ya que a través de esta se pueden evitar problemas y satisfacer necesidades. (Mora. 2017, p. 48)

Lo anterior permite considerar que a pesar de que la comunicación en un elemento independiente repercute positivamente en diferentes componentes de la empresa como por ejemplo la productividad y el ambiente laboral, convirtiéndose en principios claves que se deben abordar en el diagnóstico que se llevará a cabo en la empresa MONTANA FRUITS.

Un primer acercamiento al problema de investigación que se pretende resolver en este estudio; es tener una mirada general de lo que es la comunicación organizacional en una empresa, el por qué es importante implementarla y cuál es su impacto en la productividad de esta.

En concordancia con esto, el estudio: La comunicación interna en las organizaciones, por el autor Merlano (2012). Manifiesta que “La comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas” (p. 4).

Las bases teóricas que sustentan dicho artículo es que Según Robbins (1999) como se citó en Rodríguez (2018) La comunicación interna se divide en tres tipos: “Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación lateral. Esto ligado a la idea de Ítalo Pizzolante (2004) como se citó en Merlano (2012) quién argumenta que; “Para usar las herramientas de comunicación interna, se debe determinar los medios, canales y modalidad” (p. 6).

En su artículo Merlano (2012) da a conocer un instructivo que se debe tener en cuenta la hora de llevar a cabo un plan de comunicación interna, explica los tipos de comunicación, principios gerenciales de la comunicación interna, las barreras que se pueden presentar y un minucioso plan estratégico.

Merlano (2012) asegura que:

La Cultura Organizacional es el abanico en donde se acobia la comunicación interna. Podemos mencionar que aquí se fomenta los valores, hábitos, costumbres, símbolos los etc. La cultura organizacional se debe tomar como marco o plataforma para la implementación de una gestión ya que alimenta y genera la comunicación. (p. 4)

También habla de que:

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo. (Merlano, 2012, p. 7)

Así mismo, el artículo brinda herramientas específicas para abordar el problema de investigación y pone en contexto con el tema de la comunicación organizacional y sus principales funciones.

Uno de los objetivos específicos de este estudio es construir oportunidades de mejora que favorezcan los procesos de comunicación interna en la empresa MONTANA FRUITS. Dentro de esto, los empleados son el principal público a estudiar, conocer sus intereses, sus objetivos individuales, en qué nivel se encuentra su sentido de pertenencia, la motivación laboral que los impulsa, y detectar si están conectados realmente con los objetivos generales que tiene la empresa.

Finalmente, el artículo titulado: La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones, por la autora, Pinto (2017). Aborda los fines principales de un sistema comunicacional y la gestión.

Sus bases teóricas indican que, según Camacho y Arroyave (2010) como se citó Pinto (2017) afirman:

La comunicación interna usada como una estrategia general tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, puesto que, además de fomentar la participación en las actividades cotidianas, involucra a las personas en los objetivos y metas de la organización, obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la organización. (p. 180)

El mismo autor menciona que “La manipulación de la motivación a través de una estrategia de comunicación interna permite además hacer públicos los logros obtenidos por la empresa y como elemento de mejoramiento continuo, genera procesos de cambio y mejora del rendimiento” (Pinto, 2017, p. 181).

Pinto (2017) asegura que:

La comunicación constituye un elemento de posicionamiento que permite una gestión participativa, existen evidencias que señalan la comunicación como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio y motivar a alcanzar metas y objetivos estratégicos. (p. 185)

Este artículo se relaciona con nuestro problema de investigación ya que logramos escudriñar los intereses de los empleados de la empresa MONTANA FRUITS y el alcance que se puede lograr si todos tienen el mismo enfoque a la hora de realizar su labor.

2.2 Referentes teóricos

2.2.1 Comunicación

Durante siglos, la comunicación ha sido un factor inherente a la vida humana, así como también a las demás formas de vida en nuestro planeta, tal y como afirma González (2008):

El acto comunicativo comienza con la vida misma y puede asumir formas muy diversas y complejas: desde la comunicación celular y vegetal, pasando por la comunicación animal y los primeros medios de comunicación, hasta la moderna y compleja tecnología actual de la comunicación humana. (p. 9)

Debido a lo anterior, la comunicación ocupa un espacio fundamental en el desarrollo de las sociedades y comunidades: “La comunicación desempeña una función primordial, conocida como de ‘transmisión del conocimiento’ y la consecuente supervivencia de los valores sociales” (González, 2008, p. 25).

Asimismo, hay otras funciones inherentes a la comunicación, de las cuales González enumera las más importantes de acuerdo con su criterio:

- Vigilancia del ambiente, entendida como “la reunión y la distribución de información generada por la sociedad”
- Transmitir “gran parte de la herencia social y cultural a niños y jóvenes”.
- Entretener con la finalidad de “proporcionar distracción a una masa social” (González, 2008, p. 26.).

De acuerdo con esto, se puede decir que todo comunica, sin embargo, algunos autores se han dado a la tarea de buscar una definición idónea o más bien universal, como es el caso de DeFleur (2005):

Por comunicación se hace referencia aquí al mecanismo a través del cual las relaciones humanas existen y se desarrollan (todos los símbolos de la mente, junto con los medios para transmitirlos en el espacio y preservarlos en el tiempo). Esto incluye la expresión de la cara, actitudes y gestos, los tonos de voz, palabras, escritura, pintura, ferrocarriles, telégrafos, teléfonos y cualesquiera que pudieran ser los últimos logros en la conquista del tiempo y el espacio. (p. 6)

Dicho acto comunicativo ha sido ampliamente investigado por diversos autores; sin embargo, la base más sólida fue cimentada por Aristóteles, quien resumió el proceso en una premisa: quién dice qué a quién. En la oración anterior se hace referencia a un emisor (quién), un mensaje (qué) y un receptor (quién). Sin embargo, aunque esta es la base, con el pasar el tiempo el concepto ha adquirido mayor complejidad:

A la par de la evolución humana y su consecuente desarrollo tecnológico, el estudio de la comunicación como disciplina formal se fue tornando más complejo, al ir definiendo sus elementos de estudio y análisis como: emisor, fuente, proceso de codificación del mensaje, mensaje, proceso de decodificación, asimilación del mensaje, receptor, retroalimentación y ruido. (Defleur, 2005, p. 5)

De igual forma, DeFleur (2005) et al., abre una discusión alrededor de cómo se da la comunicación entre dos o más personas, haciendo referencia a conceptos básicos que deben tenerse en cuenta:

La comunicación humana es un proceso durante el cual una fuente o emisor (individuo) inicia un mensaje utilizando símbolos verbales y no verbales y señales contextuales para expresar significados mediante la transmisión de información, de tal manera que los entendimientos similares sean construidos por el (los) potencial (es) receptor (es). (Defleur, 2005, p. 7)

Sin embargo, con el fin de mantener una alineación con los objetivos específicos, en la presente investigación la definición de los conceptos estará centrada en el esquema básico de Aristóteles.

2.2.2 Comunicación verbal

Indudablemente, la comunicación verbal ha sido un instrumento ligado al desarrollo humano, engranado de tal manera con su vida que se convierte en un acto casi inconsciente: “Hablamos y oímos hablar todo el día. Hablar, como respirar, es tan natural para nosotros que, en la mayoría de los casos, casi no nos hacemos preguntas sobre lo que representa” (De Boysson, 2007, p. 15).

Ahora bien, este proceso de comunicación verbal requiere de un sistema estructurado de signos llamado lengua, el cual permite la transmisión de los mensajes de una forma efectiva entre los individuos que forman parte de una determinada conversación:

El lenguaje hablado es el medio de comunicación primordial y específico de la especie humana. Es, igualmente, nuestro instrumento privilegiado para manipular las representaciones mentales, para pensar. La capacidad lingüística forma parte de nuestro patrimonio genético; consecuentemente, no existe grupo humano desprovisto de lengua, es decir, de un sistema estructurado de signos verbales arbitrarios que permitan expresarse y comunicarse. (De Boysson, 2007, p. 17)

Según el autor, el hecho de que los seres humanos recurramos al habla para comunicarnos tiene que ver con un asunto de programación genética, así como sucede con otras especies: “como los pájaros para cantar y los leones para rugir, la especie humana está programada para el bipedalismo y para hablar” (De Boysson, 2007, p. 18).

Así como en las demás formas, en la comunicación verbal se hace uso de símbolos que se codifican y decodifican. En su mayoría, se trata de palabras establecidas dentro de la cotidianidad:

Son palabras ordinarias que formalmente u 'oficialmente' están definidas en diccionarios en términos de sus significados denotativos. El punto más importante que puede obtenerse de esta categoría tan amplia es que cada uno de ellos sirve como etiqueta, de alguna manera, para una serie o series de significados. Eso quiere decir que cada uno proporciona un identificador o guía sobre cómo se espera que la gente responda a su sonido o apariencia escrita, al experimentar imágenes internas, sentimientos y entendimientos. (Defleur, 2005, p. 37)

Un concepto ligado estrechamente a este término es la comunicación no verbal. Con el fin de conversar la alineación con los objetivos del presente trabajo de grado, no se ahondará en su conceptualización, pero se establecerá su definición básica y se reconocerá su importancia y relación con la comunicación verbal:

La comunicación no verbal puede definirse como el uso deliberado o no intencional de objetos, acciones, sonidos, tiempo y espacio que generan significados en los demás. Es difícil distinguir con claridad el proceso verbal del no verbal. La gente no se comunica solo de un modo o de otro, o cambia rápidamente de ida y vuelta. En lo fluido de su comunicación se utilizan ambos procesos de manera simultánea; es decir, mientras se dicen palabras u oraciones, todas las partes que se encuentran en transacción complementan simultáneamente o, incluso, modifican sus significados por medio de gestos, acciones y demás claves no verbales. (Defleur, 2005, p. 53)

2.2.3 Intención de la Comunicación

Uno de los elementos diferenciadores entre la comunicación verbal y escrita es el de la intención, enfocado principalmente hacia el primer concepto mencionado, debido a las cualidades propias de este tipo de comunicación.

Todo lo que se comunica tiene una intención, aunque al momento de expresarlo verbalmente hay elementos propios que permiten materializar dicha intencionalidad, partiendo principalmente de la pragmática. Fajardo establece tres niveles que resumen la intención del hablante: el nivel sintáctico, el nivel semántico y el nivel fonológico (Fajardo, 2006).

Tanto el nivel sintáctico como el semántico aplican en igual medida para la comunicación verbal y escrita. El primero se refiere a la estructura de las oraciones, mientras que el segundo tiene que ver con el significado de las palabras y las frases (Fajardo, 2006).

El factor diferenciador, principalmente, se da desde el aspecto fonológico:

Además de darnos la posibilidad de organizar los enunciados a partir de una serie de fonemas y realizaciones de estos, característicos del código en que ciframos la comunicación, nos muestra cualidades del sonido como el timbre, el tono y la duración, las cuales nos brindan información del hablante. (Fajardo, 2006, p. 130)

Ahora bien, este trabajo es bidireccional, porque si bien el hablante establece la intención, el oyente es quien tiene la misión de decodificarla junto con el mensaje:

Las palabras que se escogen, la forma como se estructuran en oraciones y la entonación que se les imprime son el reflejo de algo que está más allá de las palabras mismas, por lo tanto el oyente está en la obligación de escudriñar en los

enunciados para poder hacer una interpretación adecuada de lo que el hablante quiere decir. (Fajardo, 2006, p. 131)

En conclusión, el proceso de comunicación pasa de realizarse a partir de unidades gramaticales a unidades intencionales con un significado determinado, donde entran a jugar el contexto, la comprensión y, claramente, la respuesta del receptor.

2.2.4 El contexto

Retomando el tema de la intención, el contexto aparece como una construcción propia de dicho acto en el proceso comunicativo y se relaciona principalmente con el oyente: “El contexto es una construcción psicológica, un conjunto de supuestos que el oyente tiene sobre el mundo y comparte con el hablante” (Fajardo, 2006, p. 134).

Estos supuestos van ligados a expectativas, cultura, creencias religiosas, la ideología del oyente, sus experiencias de vida e incluso la percepción sobre el propio hablante; todo lo anterior genera una carga evaluativa que determina la comunicación:

El estudio del contexto nos permite identificar con relativa precisión los objetos y los estados a los que se hace referencia; además, nos da indicios para determinar la intención del hablante y enriquece los mensajes mediante las representaciones sociales que manejan los interlocutores por estar situación en un determinado contexto. (Fajardo, 2006, p. 135)

Lo anterior quiere decir que un mensaje que se transmite verbalmente está cargado de una fuerte carga cultural, con marcas que caracterizan y diferencian un proceso comunicativo de otro, como un embudo donde las representaciones sociales cumplen el rol de filtro:

“Las estructuras sociales imponen las condiciones de construcción y comprensión del discurso, aunque no podemos desconocer que muchas veces sucede a la inversa: el

discurso cambia, constituye e, incluso, construye las estructuras sociales” (Fajardo, 2006, p. 136).

2.2.5 Comunicación escrita

La comunicación escrita funciona como una antítesis de la comunicación oral desde el canal que se utiliza para transmitir el mensaje. Asimismo, algunos elementos varían y presenta unas características particulares mencionadas por Pérez (2003):

Se utilizan signos gráficos. Este rasgo implica el uso correcto de las letras del alfabeto -ortografía-, ausente en la comunicación oral.

Sustituye la deixis implícita en la enunciación oral por la descripción detallada del emisor-receptor: rol, gestos, movimientos del cuerpo, las manos y la cara.

Utiliza la acentuación y la puntuación para sustituir las pausas y la entonación; es decir, lo que se denomina código paralingüístico [...] La escritura elude la redundancia léxica, sintáctica y semánticas como recurso de eficacia y trata de evitarla al máximo como recurso de comprensión. De ahí que se imponga el uso de sinónimos o la elipsis como medios anafóricos de cohesión. (p. 62)

El mismo autor propone tres propiedades fundamentales que se presentan en los textos para una correcta comprensión, con el fin de cumplir a cabalidad con el objetivo de este: adecuación, coherencia y cohesión.

La adecuación corresponde a “la variedad (dialectal/estándar) y el registro que se debe emplear según la situación comunicativa” (Pérez, 2003, p. 67). En este aspecto juegan diferentes circunstancias como a quién se le está escribiendo, el propósito, la cultura, etc.

La coherencia es un concepto más común en el plano gramatical y es entendido como la propiedad “semántica del discurso que selecciona la información relevante e

irrelevante, mantiene la unidad y organiza la estructura comunicativa de una manera específica” (Pérez, 2003, p. 67).

Para que un texto sea coherente se deben tener en cuenta varios aspectos fundamentales mencionados por Pérez: “Continuidad en el sentido”, separar “las ideas principales de las secundarias”, indicar “su orden de aparición” y formular “argumentos que sostengan una tesis” (Pérez, 2003, p. 67).

La tercera propiedad es la cohesión, comprendida como el pilar de la ilación para que el texto tenga una estructura definida y sus ideas sean bien entendidas por el lector: “La cohesión es una propiedad superficial de carácter sintáctico que conecta las diferentes frases entre sí, a través de los conectivos, la deixis, la recurrencia, correferencia, elipsis, paráfrasis, paralelismo, etc.” (Pérez, 2003, p. 67)

2.2.6 Guías de redacción

La comunicación escrita está determinada por ciertas guías correspondientes a los manuales de redacción, la intencionalidad, las necesidades de las compañías y los demás actores encargados de esta forma de comunicación, bien sea los periódicos, las empresas, los escritores de artículos científicos y demás.

García Carbonell aclara que la comunicación ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, a partir de la forma en que el público recibe los mensajes en la actual y se adapta a las lecturas: “Como no hay tiempo para leer, hoy hay que escribir para ver y leer. Disponerlo todo de forma que nuestro lector ‘con una mirada’ se entere” (Pérez, 2003, p. 67).

Lo anterior no quiere decir que se prestará menos atención a la redacción de los contenidos; todo lo contrario, pues esto implica conocer en mayor profundidad al público para expresarle de la forma en que mejor se puede captar su atención y alcanzar la comprensión.

El autor establece algunas condiciones que permiten redactar los mensajes de acuerdo a las necesidades actuales:

- Apelar a frases cortas.
- Componer párrafos breves.
- Usar palabras corrientes.
- Evitar términos inútiles.
- Preferir lo simple a lo complicado
- Redactar en estilo ‘hablado’
- Emplear expresiones activas.
- Comunicar ideas de forma directa.
- Recurrir a imágenes expresivas.
- Utilizar subrayados, mayúsculas, cursivas y ‘negritas’.
- Escribir a la medida del lector. (Pérez, 2003, p. 67)

Esto también depende del contexto comunicativo, del escritor, el estilo y otras condiciones que validan los escritos a la forma “clásica”. Pero, es importante tener claridad con las condiciones anteriormente mencionadas para que el proceso comunicativo fluya de mejor manera.

2.2.7 El contenido textual

La comunicación verbal cuenta con varios apoyos para la comprensión, como pueden ser el tono y los demás tipos de información que se transmite al momento de hablar. Por el contrario, el contenido textual en cuanto a la comunicación escrita requiere un trabajo diferente para lograr la interpretación:

“El texto, en cuanto escritura, resulta esencialmente autónomo. El distanciamiento alienante es un reto para la comprensión, pero a la vez la condiciona, afirmando, nuevamente, la importancia de la relación entre explicación e interpretación” (Suárez, 2010, p. 127).

Otra característica del contenido textual -visto como la esencia de la comunicación escrita-, el autor no es percibido como un hablante, sino más bien como una construcción del texto a partir de detalles como un estilo, las palabras que utiliza y el lenguaje que utiliza:

El autor deja de ser el hablante para convertirse en una construcción textual.

Nos hacemos una idea de quién es el autor de un texto gracias a la figura del hablante que tomamos de otros modelos de comunicación, pero en el discurso fijado por la escritura el texto ha tomado el lugar del habla y el autor es instituido por el texto mismo. (Suárez, 2010, p. 120)

Finalmente, hay que resaltar el pilar que da sentido y base al contenido textual: la escritura. Este concepto permite estructurar la información, explicarla y cargarla de significado:

La escritura dota al texto de rasgos estructurales que pueden ser explicados. Las grandes unidades de la lengua pueden ser tratadas siguiendo el modelo empleado por la lingüística cuando se ocupa de las unidades de nivel inferior a la oración. (Suárez, 2010, p. 122)

3. Comunicación interna

Como se ha dicho anteriormente, la comunicación desempeña un papel vital en la sociedad en general, lo cual incluye a las empresas: “Los procesos comunicativos dentro de una organización son distintos de aquellos en otros tipos de grupos, y forman parte fundamental de la manera en que las agrupaciones funcionan” (Defleur, 2005, p. 150).

En ese sentido, los estudios de la comunicación interna surgen a partir de la necesidad de las organizaciones por alcanzar las metas previamente establecidas, establecer patrones de comportamiento y crear una identidad corporativa sólida:

“El estudio de la comunicación organizacional actualmente se centra en los problemas de administración y en el diseño de grupos orientados a la producción” (Defleur, 2005, p. 155). Con base en lo anterior, el autor identifica cuatro teorías de la forma en que funciona la comunicación al interior de las diferentes compañías.

La primera teoría es la de uso humano, muy común en décadas anteriores cuando no había una comprensión clara respecto a la naturaleza social de los trabajadores o la importancia de la motivación a través de los mensajes:

Con frecuencia la comunicación dentro de las organizaciones decimonónicas parecía orden militar; los mandatos eran dado y no debían cuestionarse. Los trabajadores eran intimidados para incrementar su nivel de desempeño [...] Con poco entendimiento sobre la naturaleza humana como la conocemos ahora, se creía que el salario era prácticamente el único medio disponible para motivar a los empleados. (Defleur, 2005, p. 155)

La segunda teoría, enfocada en la perspectiva de las relaciones humanas, surgió cuando se evidenció que dentro de las organizaciones se establecen lazos sociales y que

los trabajadores crean patrones de comunicación informal que van ligados a su productividad:

Dado ese entendimiento sobre las relaciones humanas en el trabajo, la administración optó por diseñar nuevas formas de aumentar la eficiencia del trabajador. Entonces el nuevo propósito era encontrar mensajes que motivaran, estimularan y fomentaran el desempeño, aprovechando los factores de la personalidad individual y las relaciones humanas. (Defleur, 2005, p. 159)

La tercera es la teoría de los recursos humanos, la cual tuvo su auge en Japón en la década de los 70. Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, los esfuerzos se centraron en orientar las compañías hacia la producción.

Japón ha incorporado una perspectiva de recursos humanos en su diseño de organizaciones. Fue una teoría de administración basada en la creencia de que los vínculos de lealtad y las actitudes de dedicación al trabajo pueden ser creados por los empleados mediante patrones selectivos de comunicación entre la administración y el empleado. Los japoneses pusieron en marcha este modelo en una forma que era totalmente congruente con su cultura [...] Por ejemplo, hasta tiempos recientes, muchos trabajadores japoneses tenían virtualmente garantizada una vida de empleo en la misma compañía, y eran ascendidos solamente con base en la antigüedad. (Defleur, 2005, p. 160)

Finalmente, llegaron las teorías de los sistemas, dedicadas a reconocer todos los componentes y elementos externos e internos que tienen trascendencia en la organización.

Según DeFleur (2005), la organización funciona como una entidad viva, compuesta por subsistemas que logran un equilibrio en su interior a través del trabajo conjunto y de un ambiente exterior que influye en gran medida en su operación.

La teoría de sistemas enfatiza la importancia de la *comunicación* dentro de la organización. Esta es un punto central y no solo un medio para controlar la conducta de los trabajadores; en otras palabras, es el ‘pegamento’ que mantiene unidos a todos los subsistemas, permitiéndoles funcionar en sintonía entre sí y con el entorno en el que la organización opera. (Defleur, 2005, p. 161)

La base de dichos subsistemas que se integran a través de la comunicación parte de los grupos primarios, definidos por Serna (2000) como “una cantidad de personas que habitualmente se comunican entre sí, que se integran en razón de intereses y objetivos y que participan en acciones comunes” (p. 96).

A modo de resumen y teniendo en cuenta las teorías anteriormente mencionadas, un correcto uso de la comunicación al interior de la empresa aporta al éxito de la misma y fortalece el clima laboral, más allá de las situaciones de crisis:

Una comunicación apropiada con los empleados genera mayor productividad y mística. Ciertas empresas solo tienen en cuenta a los empleados para informarles sobre crisis, o sea, cuando hay que anunciar exceso de personal y necesidad de despidos, o el momento de informar sobre una adquisición que afecta a la compañía. Cuando se realiza comunicación con los empleados sin preparación es posible que nos produzca resultados exitosos. (Jennings y Churchill, 1991, p. 74)

3.1 Medios de comunicación interna

Los medios de comunicación interna son los canales utilizados para desarrollar el acto comunicativo en las organizaciones. González describe dichos canales como “el conducto por el cual se transmiten los mensajes” y que puede “adoptar diversas formas o vehículos” (Pérez, 2003, p. 21).

Según el autor, hay cuatro elementos que constituyen dichos medios de comunicación: a quién se le permite o pide comunicarse con quién, los tipos de temas que constituyen el contenido de los mensajes y la calidad de la comunicación (Defleur, 2005).

Asimismo, identifica cuatro variables que confluyen en los mensajes que se transmiten al interior de la compañía: mensajes operacionales de rutina, maneras de lograr ciertos objetivos, retroalimentación en la realización de tareas y los informes sobre problemas al interior de la organización.

De cualquier manera, contar con medios de comunicación interna es clave para cualquier compañía, bien sea que los trabaje de manera convencional como con carteleras y boletines, o haciendo uso de internet: “La llegada de la internet cambió el estilo y la oportunidad de la comunicación en las empresas. El diseño de intranet corporativo amplió la cobertura y la confiabilidad de la información” (Serna, 2000, p. 8).

En los siguientes apartados, se mencionarán algunos medios de comunicación comunes al interior de las diferentes organizaciones.

3.1.1 Boletines internos

Uno de los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones son los boletines internos. Bland y Jackson los describen como documentos creados con el propósito de “diseminar información inmediata, como los resultados de las negociaciones salariales” (Bland y Jackson, 1990, p. 39).

Sus principales características son que es “sencillo, corto, contiene solo hechos y se publica en forma de boletín por tratarse de información importante que debe llegar a los empleados lo más pronto posible” (Bland y Jackson, 1990, p. 40).

Según los autores, cuando el boletín no toca un tema en específico, sino que recoge varias temáticas de interés para los seguidores, este pasa a tener otra definición: “Si se distribuyen habitualmente o si son muy largos o contienen varios puntos de información, entonces se convierten en hojas informativas” (Bland y Jackson, 1990, p. 39).

Tradicionalmente, el boletín interno de las organizaciones llegaba a los empleados de forma física; sin embargo, con los avances tecnológicos y el acceso a internet en casi todas las compañías, también surgió la posibilidad de compartir el boletín en formato digital.

Cuando el formato es físico, se cuenta con el beneficio de la inmediatez, pues el envío no entrará en la misma lista de espera que los demás correos que debe atender el colaborador. Sin embargo, el formato digital también cuenta con un punto a favor, principalmente en cuanto a costos de distribución y facilidad de difusión:

“El boletín debe trascender a todos los públicos de la organización, incluso a los hogares de los empleados. Como en cualquier comunicación, lo determinante sigue siendo el contenido” (Osorio, 2014, p. 5).

Ahora bien, el formato está compuesto por dos elementos, que son el diseño y el contenido:

Para la implementación de boletín es muy importante elegir un formato adecuado con un diseño atractivo que persuada al lector; en cuanto al contenido, el fin es poderle ofrecer al destinatario información pertinente. (Cardona, 2013, p. 18)

Respecto al diseño, el boletín interno tiene que ir alineado con la identidad corporativa, más allá del formato que se maneje: “Se debe utilizar un lenguaje directo, sencillo y amigable, que motive constantemente al trabajador. Su presentación debe ser

llamativa e institucional. Sus contenidos deben evidenciar las políticas, los objetivos, las normas y toda la filosofía corporativa” (Gallego et al., s.f., p. 1).

En resumen, más allá de su carácter informativo, el boletín debe reflejar en cada edición la promoción de la cultura organizacional y mostrar a la compañía de una forma más cercana hacia el colaborador.

3.1.1.1 Tipos de boletines internos

El boletín interno, al igual que los demás medios de comunicación interna, tiene el objetivo de generar valor a los procesos de la compañía y humanizar la forma de comunicarse con el público objetivo.

Hay dos grandes categorías de boletines internos, que son los boletines físicos y los digitales. Algunas empresas recurren a aplicar ambos formatos, pero las nuevas tecnologías y el aliciente del ahorro económico hacen que algunas se decanten netamente por el virtual.

Según Affde, la compañía de marketing profesional, los boletines internos se pueden dividir en tres tipos principales:

Carta del director o artículo destacado: este tipo de boletín permite que las empresas tomen una postura sobre algún tema específico relacionado con la industria o destaquen algún punto (AFFDE, s.f.).

Contenido seleccionado: en estos boletines se mencionan de forma escueta los temas que competen a los colaboradores, sin detallar mucho en cada nota. Aquí prima el lead que el contexto en sí (AFFDE, s.f.).

Estilo blog: este tipo de boletín solamente aplica para el formato digital. Comprende escritos breves que pueden ser buscados en el futuro, pues se almacenan en un espacio a partir de palabras claves (AFFDE, s.f.).

3.1.1.2 Carteleras informativas

Si bien las nuevas tecnologías han transformado el término de carteleras informativas, haciéndolas incluso digitales, siguen siendo un elemento fundamental en las comunicaciones corporativas.

Estas carteleras son “un elemento permanentemente visible para todos, que en el mejor de los casos recibe atención de unos minutos por semana” (Bland y Jackson, 1990, p. 183). Generalmente son tablas de madera o corcho ubicadas en puntos estratégicos de la organización y que en años recientes se han convertido en tableros o inclusive pantallas adaptadas con banners informativos.

Respecto a su contenido, las carteleras digitales son un espacio ideal para dar todo tipo de información sobre la compañía, bien sea beneficios, novedades, cambios en los horarios o recomendaciones de las diferentes áreas:

La ventaja de las carteleras consiste en que pueden combinar en ellas información social y de trabajo. Una nota para informarle al personal que debe apagar la luz al salir del salón es más probable que sea leída si está situada junto a un anuncio de las finales próximas del campeonato de billar. (Bland y Jackson, 1990, p. 183)

3.1.1.3 Carteleras digitales

A partir de la implementación de las nuevas tecnologías como un apoyo para la comunicación organizacional, surgieron las carteleras digitales como una alternativa para las carteleras tradicionales ubicadas en lugares específicos de las compañías:

“La cartelera digital es uno de los instrumentos de comunicación mayormente usados en empresas e instituciones públicas o privadas, esto es debido a que es una herramienta de bajo costo, y de fácil implementación” (Obregón, s.f., p. 15).

Respecto a su manejo y actualización, la cartelera digital funciona de manera similar a la cartelera tradicional en cuanto a difusión de contenidos, pero es más práctica al momento de reemplazar información. Ahora bien, como medio de comunicación organizacional, debe mantener la seriedad concerniente a la empresa:

“La cartelera digital como canal de comunicación está ligada a contenidos de tipo informativos. Nunca debe usarse la cartelera para comunicar situaciones que impliquen cuestiones relacionales” (Obregón, s.f., p. 15).

3.2 Medios de comunicación formal

Los procesos de comunicación en una organización funcionan, hasta cierto punto, de una forma similar a cualquier otro tipo de sociedad: un grupo de personas con fines comunes intercambian mensajes con un objetivo específico. Sin embargo, acá se hace mayor hincapié en la comunicación formal, como un pilar esencial para el funcionamiento corporativo:

Las comunicaciones formales constituyen episodios oficiales, sancionados por la organización, en los que se transmite información. Puede moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal y a menudo implica papeleo, se orden con anticipación y son necesarios para efectuar alguna tarea. (Valdéz, 2008, p. 209)

Los principales medios de comunicación formal son los mencionados anteriormente: boletines internos, manual de empleados, carteleras informativas e intranet. Sin embargo, como se ya se ha comentado, las nuevas tecnologías trajeron consigo la posibilidad de implantar nuevos medios como el mailing, las redes sociales, las carteleras digitales o los SMS.

Un factor diferenciador elemental entre la comunicación formal y la informal es el de la planificación. La mayoría de mensajes que se transmiten a través de los medios de

comunicación formal en la empresa están previstos y cumplen con una intencionalidad previamente planificada por el departamento de Comunicaciones o la junta directiva.

3.2.1 Medios de comunicación informal

Si bien el concepto de comunicación informal quita la connotación de seriedad, este tipo de medios son determinantes en la compañía, puesto que permite una mayor cantidad de emisores y no únicamente a la parte alta del esquema jerárquico:

La comunicación informal es menos oficial. Los chismes y rumores circulan libre en la corporación: los empleados se quejan de su jefe; la gente habla acerca de sus equipos favoritos de deportes: murmuran secretos acerca de sus compañeros de trabajo; los equipos de trabajo dicen a los recién llegados cómo operan. (Valdéz, 2008, p. 209)

Asimismo, esta forma de comunicación permite que los mensajes transmitidos a través de los medios formales sean adaptados al lenguaje de todos los colaboradores, mejorando dicho proceso.

Sin embargo, la comunicación informal puede ser una dificultad en las compañías, más que todo cuando se trata de rumores sin fundamento o que transmiten un mensaje equivocado:

Los rumores pueden iniciarse respecto a diversos temas, incluso quién está partiendo, a quién están ascendiendo, salarios, seguridad en el trabajo y errores costosos. Los rumores pueden destruir la fe y la confianza de la gente en la compañía, y en unos y otros. Pero los rumores no se pueden eliminar. Por lo tanto, los gerentes necesitan trabajar con ellos. (Valdéz, 2008, p. 210)

Más allá de lo anterior, la comunicación informal no surge únicamente en forma de rumores; por ejemplo, cuando un trabajador se suma a una compañía, recibe la inducción corporativa, pero también recibe información por parte de sus compañeros de trabajo, quienes mencionan temas de interés como las fechas y frecuencia de pago, cómo se desarrollan ciertos procesos y cómo es la relación interna que allí se maneja.

4. Clima organizacional

La comunicación desempeña un papel fundamental al momento de reforzar el buen clima organizacional, sirviendo como punto de partida para el fortalecimiento de la motivación al interior de la compañía:

“Este efecto lo constituye el conjunto de factores psicológicos que inconscientemente empujan al ser humano hacia un determinado género de reacciones o de objetivos prefijados, a través de la estimulación de sus deseos y capacidades” (Jennings y Churchill, 1991, p. 34).

Según Cabrera (2003), el clima organizacional se puede definir como “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (p. 1).

Con base en el autor, el clima organizacional es un asunto que comprende netamente a los trabajadores y que es creado por ellos, a partir de las relaciones que se dan en el interior de la compañía a partir de sus experiencias y sus relaciones con el entorno, sus superiores, e incluso con las funciones propias de su labor:

Es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización. (Cabrera, 2003, p. 1)

4.1 Categorías del clima organizacional

El clima organizacional está comprendido en dos grandes categorías que, a su vez, se dividen en subcategorías. Se puede encontrar un clima de tipo autoritario o un clima de tipo participativo y cada uno tiene una incidencia diferente de cara al colaborador.

El clima de tipo autoritario está compuesto por el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista. El primer de ellos, según Brunet, se da cuando “la dirección no le tiene confianza a sus empleados” (Aburto y Bonales, 2011, p. 44).

Por su parte, el autoritarismo paternalista cede en parte la confianza, aunque al estilo de un amo con su siervo: “La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores” (Aburto y Bonales, 2011, p. 44).

En contraposición, se presenta el clima de tipo participativo, distribuido también en dos ramas. La primera de ellas es el sistema consultivo, donde la organización la confianza del empleador hacia el empleado cobra mayor relevancia:

“Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (Aburto y Bonales, 2011, p. 44).

Finalmente, se presenta el sistema participativo en grupo, un ambiente de clima laboral en el que la organización en pleno participa de las decisiones que allí se toman:

La comunicación no se hace solamente de manera ascendentes o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. (Aburto y Bonales, 2011, p. 44)

4.2 Dimensiones del clima organizacional

Además de las categorías del clima organizacional, también existen algunas dimensiones en las que se integran las variables que alteran o modifican su presencia al interior de la compañía. Estas dimensiones básicas son el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación.

Guillén (2013) habla del liderazgo como la “influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer” (p. 245).

En segundo lugar, aparece la motivación, considerada como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores: “Es el móvil de todo proceso subjetivo y, además, es vista desde sus tres formas de expresión en el ámbito laboral, desde la motivación de logro, de afiliación y de poder” (Guillén, 2013, p. 245).

El tercer punto es el de la reciprocidad, donde se analizan la “aplicación de trabajo”, el “cuidado de bienes de la institución”, la “retribución” y la “equidad” (Guillén, 2013, p. 245). Finalmente, se menciona la participación, propia de las características, pero adaptada también a las respectivas dimensiones: “Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio” (Guillén, 2013, p. 245).

5. Identidad corporativa

La identidad corporativa es un concepto ampliamente relacionado con la cultura corporativa. Su definición parte de una acción: tomar decisiones respecto a cómo queremos que sea vista la organización:

“Definir la identidad corporativa, no es más que tomar decisiones sobre los atributos, es decir, los adjetivos, las características que nosotros pretendemos asignarle a nuestra marca o a nuestra organización” (Capriotti, 2010, p. 20).

Esto implica un trabajo relacional entre lo que quiere comunicar la compañía y lo que está buscando el público objetivo. En ese sentido, todos los atributos definidos dentro de la identidad corporativa deben cumplir con un criterio claro de institucionalidad: “La elección de ese conjunto de atributos que se toman de nuestra identidad tienen que basarse en las particularidades de la organización que se adecua a los intereses de los públicos y que se adapte a un entorno cambiante” (Capriotti, 2010, p. 20).

El autor establece tres grandes tipos de atributos: los rasgos de personalidad, los valores institucionales y los atributos competitivos. Respecto a los rasgos de personalidad, habla de categorías genéricas: “Cuando se dice: esta es una empresa

divertida, alegre, seria, formal, agresiva. Estos son atributos de personalidad” (Capriotti, 2010, p. 20).

Los valores institucionales comprenden la relación que tiene la compañía con su entorno:

Cuando hablamos de rasgos que tengan que ver con la ética corporativa, la preocupación por el medio ambiente, el apoyo a la cultura. Siempre hacemos referencia a la manera en la que nuestra organización o marca se vincula con su entorno como si fuera un sujeto más. (Capriotti, 2010, p. 20)

Finalmente, los atributos competitivos comprenden la parte comercial de la marca:

Cómo me relaciono, cómo me vinculo comercialmente con mi entorno, y es aquí donde aparecen esos atributos que son los que más solemos utilizar como: la calidad, el precio, el servicio al cliente, la atención, la variedad, la seguridad, etc. (Capriotti, 2010, p. 20)

5.1 Cultura corporativa

La comunicación es un elemento clave en las organizaciones para apalancar todos sus procesos. Uno de ellos tiene que ver con la cultura corporativa, definida por Humberto Serna (2000) como “la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales” (p. 17).

De acuerdo con el autor, dicha cultura “incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (Serna, 2000, p. 17). Técnicamente, los colaboradores de una empresa entran a formar parte de una sociedad y se van adaptando a una forma de vida ligada a la de sus compañeros y el sentir organizacional.

La cultura organizacional se forma a través de una gestión centrada en los valores. Serna (2000) reconoce algunas fuerzas que aportan en la creación de la misma, las cuales son los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los valores empresariales,

los códigos de comportamiento, la autonomía individual, la estructura, el sistema de recompensas, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y el talento humano.

En dicho entramado es donde entra a jugar la comunicación como pilar de difusión y refuerzo, tanto de manera formal como informal, para garantizar que la cultura corporativa sea asumida por todo el personal:

Tanto la comunicación formal como la informal son vehículos fundamentales para el aprendizaje de una cultura. La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes que circulan por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse de que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. Solo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación. (Serna, 2000, p. 31)

Además de ser un proceso que debe planificarse rigurosamente en la organización, también es vital hacer una revisión constante: “Es un ejercicio diario que debe auditarse continuamente. Nadie puede pretender tener un excelente sistema de comunicación empresarial y olvidarse de él” (Serna, 2000, p. 31).

Finalmente, hay que hacer hincapié en los encargados de sostener una cultura corporativa al interior de la organización, pues si bien es un tema que comprende a todas las áreas, la gerencia debe garantizar que dicho proceso funcione:

En la creación y consolidación de una cultura empresarial, la alta gerencia tiene la máxima responsabilidad en su liderazgo y consistencia. Si ella no se compromete con estos principios, si no hace gerencia visible y no practica su propia cultura, nada podrá lograrse. (Serna, 2000, p. 33)

5.2.1 Cultura y símbolos

Un elemento fundamental en cualquier proceso de comunicación es el de los símbolos, cargados en gran medida por la cultura de cualquier contexto. Este concepto abarca todas sociedades, incluyendo las organizaciones y los símbolos que allí se establecen:

Una de las creaciones más genuinas de las culturas son los símbolos ya que, a través de ellos, nos comunicamos y podemos transmitir valores sociales. La sociedad es el grupo de interacción y la cultura constituye su producto, sin que sea posible comprenderlos aisladamente. (Sanz y González, 2005, p. 37)

Esta diferenciación es necesaria porque justamente la sociedad es la que permite darles significado a los símbolos correspondientes a su cultura. En el caso de las organizaciones, los símbolos se comprenden a medida que se da el proceso de adaptación y se van conociendo los diferentes aspectos que caracterizan a la compañía:

Los actos humanos, así como sus obras, están llenos de significados simbólicos explícitos, pero también implícitos. Constitutivas de estas obras son las formas en la que una cultura se manifiesta. Por tanto, la cultura, además de ser un resultado de la conciencia práctica, es además el resultado de la práctica de la conciencia que establece unos determinados fines, apoyándose en sus logros y fracasos anteriores (memoria histórica o reflexión sobre la propia historia para dotarla de sentido. (Sanz y González, 2005, p. 37)

5.2.2 Cultura y realidad social

Como se ha dicho en repetidas oportunidades en el presente proyecto de investigación, las organizaciones funcionan como una sociedad con fines específicos. Debido a ello, la realidad social cobra relevancia en el funcionamiento de la misma, algo estrechamente ligado a la cultura corporativa:

“El carácter prescriptivo atribuido a los valores culturales configura una determinada estructura de sentido desde donde ordenamos las complicadas piezas de nuestros actos” (Sanz y González, 2005, p. 42).

Técnicamente, aquí se da la aplicación de los valores de cada individuo, algunos adquiridos por su experiencia en la organización, pero otros correspondientes a su forma de ser: “Hay que añadir el sentido que los valores culturales imprimen en nuestros actos. Podríamos hablar de acciones o comportamientos coherentes con nuestros valores” (Sanz y González, 2005, p. 42).

Partiendo de lo anterior, el individuo está compuesto por sus prejuicios, intereses, deseos y aspiraciones, lo cual determina su enfoque de la realidad y cómo se comporta en su sociedad:

Cada ser humano, por pertenecer o depender de una situación biográfica exclusiva, va determinando su individualidad de una forma o modo diferente. La definición del mundo del individuo surge de su subjetividad sedimentada y estructurada de manera exclusiva. (Sanz y González, 2005, p. 43)

6. Manual de empleados

El manual de empleados, entregado en algunas compañías como un manual de inducción, es el documento que recoge toda la información necesaria para que el trabajador conozca la compañía y los comportamientos que allí priman, con el fin de que se adapte a la cultura corporativa desde que el momento en el que inicia sus labores:

Qué es; cuáles son su misión, valores y objetivos; qué productos ofrece; a qué mercados sirve; su historia; cuáles son los deberes, derechos y servicios que ofrece la empresa, las funciones que desempeña y, en general, todo aquello que dé una visión global de la organización a la cual está vinculado. (Bland y Jackson, 1990, p. 187)

El tono de comunicación en estos manuales debe ser cercano y comprensible, pues se debe garantizar que el empleado adquiera la claridad necesaria respecto a su contenido y que lo pueda interiorizar de forma exitosa: “Así el empleado puede responder con seguridad cuando le pregunten acerca del lugar donde trabaja [...] Todo aquello que dé una visión global que dé una visión global de la organización” (Bland y Jackson, 1990, p. 187).

En general, los manuales de empleados están comprendidos por la definición de la empresa, su organigrama, cómo opera, los valores, el reglamento interno de trabajo, información sobre el fondo de empleados y beneficios, etc.

6.1 Manual de inducción

Las empresas utilizan sus respectivos manuales para transmitirle al trabajador toda la filosofía organizacional de una forma clara, concisa y en un formato que puedan utilizar a futuro para repasar esos conocimientos iniciales.

Uno de los manuales más importantes, justamente, es el manual de inducción, visto como una carta de entrada para que el trabajador adquiera información de manera previa al inicio de sus labores, en un proceso de gestión del conocimiento que también beneficia a la empresa:

“La gestión del conocimiento es el instrumento más codiciado por cualquier empresa, ya que su supervivencia se basa en el capital intelectual e innovador de su capital humano” (Córcoles, 2019, p. 86).

De acuerdo con la autora, este espacio es fundamental para adoptar buenas prácticas en la oficina desde el momento mismo de la inducción, pues el trabajador va a saber qué tipos de comportamientos son aplicables o no al interior de la compañía para garantizar un buen clima laboral:

En este epígrafe, sería conveniente que la empresa incluyera todas aquellas normas que considere de interés para conseguir un buen clima laboral:

confidencialidad, cortesía y amabilidad con clientes y compañeros de trabajo, reducción de ruidos innecesarios, aire acondicionado y calefacción, etc. (Córcoles, 2019, p. 153)

Sin embargo, no solamente funciona como una vía indicando la relación compañía-trabajador, sino también trabajador compañía, teniendo en cuenta la información que debe proveer al área de recursos humanos de forma oportuna y actualizada:

Cambios de domicilio y datos de contacto, cambio de sus datos bancarios, cambio de situación civil, hijos, necesidad de reducciones de jornada, altas y bajas laborales, solicitud de cambio de puesto, solicitud de formación continua, quejas y reclamaciones, prevención de riesgos laborales y necesidades adicionales. (Córcoles, 2019, p. 177)

De igual forma, en el manual de inducción también ingresa información complementaria, como es el caso del protocolo a seguir en casos de emergencia, las instalaciones (especificaciones y disponibilidad para el empleado) y responsabilidad social corporativa.

7. Montana Fruits

Monatan Fruits es una empresa del sector agrícola, que se caracteriza por exportar fruta fresca, como Agucate Hass y Gulupa. Esta se estableció en agosto del 2018 y actualmente genera envíos a diferentes partes del mundo como: España, Reino Unido, Holanda, Alemania, Dubay, Argentina. La empresa cuenta con 95 trabajadores, 15 en la parte administrativa y 80 en la parte operativa.

Mauricio Moranth, Director Ejecutivo de Montana Fruits expresa su deseo de expandir la empresa y mejorar la calidad de los productos, “Nos gustaría llevar frutas exóticas de Colombia a todo el mundo con excelente calidad y sostenibilidad, así mismo

generar cercanía y conexión con los productores para que exporte su fruta directamente en nuestras manos” (comunicación personal).

En la empresa manifiestan que se identifican por trabajar con altos estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales, donde garantizan que la fruta tenga una buena selección, clasificación, empaque y cadena de frío.

La empresa reconoce en la comunicación un elemento clave para promover eficazmente la identidad corporativa a los colaboradores y generar claridad en los mensajes que llegan a las diferentes áreas de la empresa, “vemos en la comunicación organizacional una gran oportunidad de mejora en beneficio con el logro de nuestros objetivos”, afirmo Maurico Moranth.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigma y tipo de investigación

Según Briones (1997) como se citó en González (2005):

Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada. (p. 32)

El paradigma que fundamenta la presente investigación será histórico hermenéutico, el cual permitirá analizar e interpretar la información recolectada en el desarrollo del estudio de la empresa MONTANA FRUITS, con el objetivo de analizar efectivamente su comunicación interna.

Por consiguiente, esta investigación se efectuará en una orientación de carácter interpretativo, donde Según Lincoln y Guba (1985) también, el paradigma interpretativo “se caracteriza por la relación entre el investigador u observador y lo conocido. Frente al concepto positivo del dualismo y de la independencia del investigador y del objeto investigado” (p. 36).

3.2 Delimitación

3.2.1 Objeto

La investigación se abordará principalmente tomando como objeto de estudio: La comunicación interna.

3.2.2 Tiempo y Escenario

Delimitación-temporal

12 meses (2022-1)

Mes mayo: Recolección de información

Teniendo en cuenta las limitantes transversales del estudio y el fenómeno a investigar en cuestión, La investigación se llevará a cabo durante el periodo 2021 siguiendo un orden lógico y sistemático.

Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en la sede principal de la empresa Montana Fruit de la ciudad de Guarne, Antioquía y donde actualmente trabajan cerca de 95 empleados.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación de este trabajo se basó en metas acciones y tareas a partir de cada uno de los objetivos específicos de la siguiente manera:

El primer objetivo específico busca **Identificar los elemento de comunicación interna que han establecido en la empresa MONTANA FRUITS** para ello se establecieron 3 metas; inicialmente se pretende reconocer cada una de las practicas que intervienen dentro de la comunicación interna de la empresa tomando acción de participar directamente en cada uno de los círculos de comunicación (Asistir a los espacios de integración propuestos por los líderes, dirigirme físicamente a cada una de las reuniones planteadas por las áreas...entre otros) la segunda acción que da paso a cumplimiento de la identificación de prácticas y medios es recolectar insumos que hayan sido utilizados en diferentes prácticas de comunicación.(Solicitar los permisos necesarios para la recolección de la información, recopilar insumos físicos, que hayan sido usados como mecanismo de transmisión de mensajes, como carteleras e Ingresar a los repositorios de información dispuestos por la empresa.) Finalmente, se realizará un benchmarck en cada una de las áreas de la empresa para designar comparativas de rendimiento con base a la comunicación (conocer modelos de trabajo, necesidades y procesos).

La meta dos del primer objetivo específico es establecer el papel que cumplen los medios de comunicación interna de la empresa Montana Fruits. Esto se realizará con un rastreo general al interior de la página Web de la empresa del mismo modo se Explora el modus operandi de las redes sociales de la empresa y finalmente se mide la aceptación tanto

del personal como del público objetivo, con respecto a los medios que les transmiten información de la empresa Montana Fruits.

La tercera y última meta para alcanzar el objetivo, es conocer el conjunto de canales y signos que se utilizan en las prácticas y medios de la comunicación interna de la empresa Montana Fruits (Describir la metodológica usada por las personas que transmiten los mensajes, describir los canales usados, describir el lenguaje). De igual forma. Se aspira Identificar los medios técnicos empleados en la transmisión de mensajes y detallar las habilidades que se utilizan por parte de los emisores.

En la búsqueda de dar más claridad al diagnóstico inicial se emplea el segundo objetivo específico como herramienta clave para ordenar la información detectada, es decir, **clasificar los elementos de comunicación interna que influyen transversalmente en todas las actividades de la empresa.** Dando paso a este objetivo se establecen también 3 metas a desarrollar tales como: Registrar cada uno de los componentes que conforman la comunicación interna de la empresa Montana Fruits Crear repositorios que permitan arrojar toda la información recolectada y a su vez explorar diferentes repositorios que se caractericen por su eficiencia, analizar la viabilidad de los repositorios y capacitarnos sobre la creación de repositorios de información.

Luego de esto, monitorear cada uno de los componentes comunicativos de la empresa para su respectivo registro y observar diferentes procesos de comunicación que se presenten, al mismo tiempo, tener una plataforma web que permita registrar al instante diferentes comportamientos y de ser posible solicitar un permiso para el ingreso de la base de datos de la empresa.

Es importante categorizar elementos comunes que cumplen un rol importante dentro de la comunicación interna de la empresa Montana Fruits con el fin de generar relaciones entre cada uno de los elementos de comunicación interna. Para esto se requiere llevar a cabo tareas como: escribir los elementos internos y externos de

comunicación en la empresa, hacer correlaciones de cada uno de estos elementos en tabla dinámicas y Analizar causas y efectos de algunos elementos comunicativos a través de un pensamiento crítico. De igual forma, en la categorización se debe tener en cuenta la depuración de información poco relevante que genere ruido y descentralización del foco principal.

La tercera meta de este objetivo específico, se basa en Ordenar los elementos que intervienen en la comunicación interna de la empresa Montana Fruits con el objetivo de presentarlos de manera clara y concisa. Esto se da al Segmentar los elementos de la comunicación entre lo más general a lo más específico.

Así como, Presentar los elementos que constituyen la comunicación interna de la empresa Montana Fruits (Crear presentaciones dinámicas que expongan la importancia de los elementos comunicativos, crear espacios de socialización con respecto a estos elementos, Interiorizar en el personal estos elementos comunicativos).

Consecuentemente, se pretende atribuirle una jerarquía a cada uno de los elementos de la comunicación, es decir, Dar a conocer a los líderes, cada uno de los elementos comunicativos que más se deben priorizar. Fomentar la integración de los elementos de comunicación en la empresa. Y, realizar gráficos que permitan esclarecer la importancia de cada uno de los elementos comunicativos de la empresa.

Finalmente, el tercer objetivo específico **“Examinar cada uno de los elementos que hacen parte de la comunicación interna en la empresa MONTANA FRUITS”** concluye el diagnostico para dar pie a sugerencias y recomendaciones.

El primer meta es detallar cada uno de los elementos físicos y virtuales donde se transmite la información y los empleados la captan. Esto se da al conocer la metodología implantada de cada uno de los elementos físicos y virtuales de comunicación interna, precisar las oportunidades o amenazas que tiene cada uno de estos elementos de

comunicación interna y Explorar el manejo que se le esta dando a los canales físicos y virtuales de la empresa Montana Fruits.

La segunda meta del último objetivo busca observar comportamientos y efectos en los elementos que hacen parte de la comunicación interna de la empresa Montana Fruits. (compartimientos a partir de una serie de mensajes orales, escritos, y no verbales que se presenten) luego de observar dichos comportamientos identificar el propósito que tienen estos elementos de comunicación a corto, mediano y largo plazo y por último distinguir entre las conductas manifiestas de comunicación y las que no lo son.

Finalmente se cierra este objetivo con Indagar con respecto a los obstáculos que interfieren en una efectiva comunicación interna de la empresa Montana Fruits. Esto se hace mediante la búsqueda de la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes dirigidos a todos los empleados, también, identificar mensajes mal enviados, o mal escritos, carencia de oportunidad de los mensajes, etc. Y Determinar objetivos de los cargos.

3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 Observación

En la técnica de generación de información, consideramos la Observación como un elemento clave en la interacción con cada uno de los autores que hacen parte en el desarrollo de la presente investigación, siendo los empleados el sujeto y la comunicación interna, el objeto de estudio.

La observación: Según Albert (2007). afirma:

Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones. (p. 232)

Siendo nuestro punto de partida el análisis de la comunicación interna en la empresa MONTANA FRUIT, debemos tener un bosquejo que nos ponga en contexto con los temas actuales y antiguos de la compañía, apoyados en una observación directa en la que se busque identificar oportunidades de análisis y lograr un mejor entendimiento de la investigación.

De acuerdo con Lidia Diaz Sanjuan (2011) dentro del marco de la investigación se manejan diferentes tipos de observación (pág. 8):

Directa: “cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”.

Indirecta: “cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observado a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona”.

La Observación No Participante: “es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado”.

La Observación Participante: “es cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información “desde adentro”.

basado en lo anterior, consideramos la observación participante como un mecanismo ideal en el desarrollo de nuestra tesis, en la cual nos limitaremos a registrar cada una de las categorías que hacen parte de la presente investigación de manera sistemática; de esta manera será importante generar un acercamiento directo con los autores de nuestro objeto de estudio y comprender mutuamente la realidad que se presenta en la organización.

La Observación participante es según Taylor y Bogdan (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

3.4.2 Observación

Una de las técnicas de recolección de información que utilizaremos será la entrevista, en la cual reconocemos una herramienta viable para lograr una mejor interacción, manifestada en cada los sujetos de estudio, los cuales se podrán expresar libremente, con confianza y de forma convincente acerca de sus comportamientos y opiniones.

Estas entrevistas abordarán cada uno de los tres objetivos presentes en la investigación y serán un elemento clave en la identificación de cada una de las categorías expuestas en la matriz.

- La entrevista: Según. Denzin (1991) como se citó en Rojas (2010):

Clasifica la entrevista de acuerdo a su grado de estructuración en: (a) estandarizadas programadas, en las que el orden y la redacción de las preguntas es el mismo para todos los entrevistados, de manera que las variaciones puedan ser atribuidas a diferencias reales en las respuestas y no al instrumento; (b) estandarizadas no programadas, para este encuentro el investigador elabora un guion, donde las secuencias de las preguntas estará determinada por el desenvolvimiento mismo de la conversación; (c) no estandarizada, no hay guion, ni preguntas preespecificadas, el entrevistador está en libertad para hablar sobre varios tópicos y es posible que surjan hipótesis de trabajo que pueden probarse durante el desarrollo del encuentro, este tipo de entrevista es adecuada para estudios exploratorios. (p. 85)

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de la información recolectada en el presente estudio, se optará por técnica de la triangulación, según Sampieri (2014) la triangulación consiste en: “Utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 418). Este proceso busca contrastar lo expuesto por varios autores junto a lo recolectado durante el trabajo de campo y lo observado por el investigador.

En el proceso de triangulación se recurre a la exploración de datos, clasificación de categoría, descripción de lo observado desde la visión del investigador, descubrir los conceptos, categorías, temas que se repita con mayor frecuencia en los datos, comprensión contextual de los datos, reconstrucción de los hechos, relacionar los datos con el conocimiento obtenido y finalmente generar una teoría basada en los datos Sampieri (2014). Todo este proceso permitirá la extracción de resultados finales que lleven al investigador a las conclusiones.

3.6 MUESTRA, MUESTREO INTENCIONADO O PARTICIPANTES

La muestra será de tipo no probabilístico puesto que según Sampieri (2014) “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176), sumado a esto el autor argumenta que el procedimiento de la muestra no es mecánico ni se basa en formulas, sino que depende del proceso que lleva a cabo el investigador y de la intención del estudio.

3.7 Plan de trabajo

Tabla 1. Segundo semestre 2021

Acciones por realizar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<i>Participar en los círculos de comunicación de la empresa</i>	Blue Green					
<i>Recolectar insumos utilizados en diferentes prácticas de comunicación.</i>		Blue Green				
<i>Crear repositorios que permitan arrojar toda la información recolectada.</i>		Blue Red				
<i>Monitorear los componentes comunicativos de la empresa para su respectivo registro.</i>			Blue Red			
<i>Conocer la metodología implantada de cada uno de los elementos físicos y virtuales de comunicación interna</i>				Blue Green		
<i>Precisar las oportunidades o amenazas que tiene cada uno de estos elementos de comunicación interna.</i>					Blue Green	

3.8 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Denominación	Monto	Unidad
Matricula	600.00\$	1
Pc	900.000\$	1
Internet	300.000\$	1
Compra de documentos online	200.000\$	1
Imprevistos	100.000\$	1
Total gastos	3'000.000	

4.1 ANALISIS POR CATEGORÍAS Y POR AUTORES

4.1.1 DESCRIPCIÓN GRUPO FOCAL

En el siguiente apartado se le dará resolución al objetivo específico número 2 donde se planteó: Examinar cada uno de los elementos que hacen parte de la comunicación interna en la empresa MONTANA FRUITS.

Para el alcance de dicho objetivo se realizó un grupo focal donde participaron 4 empleados de la empresa MONTANA FRUITS, quienes se desempeñan como operarios de la organización y que desde su experiencia explican los elementos internos empresariales que contribuyen a la comunicación.

Iniciaremos el siguiente análisis con el interrogante:

1. ¿Qué cargo desempeñan y cómo se sienten en la empresa?

Participante 1:

Estoy desde que se fundó la empresa, empecé como operario desempañándome en cualquier área y he aprendido sobre todo los procesos que se manejan en la empresa y hoy en día ocupó el cargo de líder de planta.

Participante 2:

En este momento soy operaria, estoy en los procesos de colocar la etiqueta, calibrage, pero nos toca aprender de muchas áreas, al menos tenemos un buen ambiente que nos permite aprender en lo que nos tenemos que desempeñar en la empresa, fui seleccionada como la representante de los trabajadores, tenemos muy bonita comunicación, tanto en la parte administrativa, gerencia, los líderes. Yo a ellos no los siento como líderes sino como compañeros de trabajo, siempre está esa asertividad y comunicación bonita. Tenemos un grupo de whatsapp que nos comunicamos, entonces nos llega la comunicación asertiva y verdadera.

Participante 3:

Trabajo como operario y me he sentido muy bien en esta empresa y ya llevo 7 meses en la empresa

Participante 4:

Trabajo en la parte operario, me parece que el ambiente laboral es muy respetuoso principalmente, todos se llevan bien con todos.

Los empleados manifiestan estar a gusto con el ambiente que se vive en la compañía, así mismo resaltan la comunicación como uno de los medios mejor usados en la empresa.

2. ¿Cómo describirían la empresa?

Participante 1:

Desde mi punto de vista (yo soy venezolano), acá me permitieron desarrollarme dentro de la empresa, fíjate que hoy en día soy líder y la verdad siento que la empresa ha crecido muy rápido, lo digo porque yo estuve desde que la fundaron y a todos les damos oportunidades. Las personas de la parte directiva los tratan a uno como un familiar, como si lo conocieran de toda la vida y no hay ningún tipo de discriminación. Siempre se preocupan por uno.

Participante 2:

Esta es una de las empresas que mejor me ha tratado, de manera particular, complementando lo que dice mi compañero, acá hay muy buen trato, siempre están tratando de generar procesos para educarnos a través de talleres. Realmente nos dan mucha oportunidad de aprender día a día. vuelvo y repito, somos familia, nos llevamos muy bien, no sé cómo describirlo, pero la verdad es una empresa maravillosa y ha crecido muy rápidamente.

Participante 3:

Yo he trabajado en dos empresas y realmente el trato acá es muy bueno y se preocupan mucho por el empleado y hay muy buena comunicación.

Participante 4:

Me parece una grane empresa, donde son muy asertivos y todo muy correcto.

Con las 2 preguntas anteriores se pretendió conocer analizar 2 categorías; la primera fue conocer el rol de cada participante y cómo desde su posición se sienten en ese lugar, sumado a esto, desde el segundo interrogante se planteó el concepto que tienen ellos de su lugar de trabajo ¿por qué?, es importante cuando se habla de comunicación interna saber que tan importantes se sienten los empleados ante su empresa y cómo la comunicación aporta en este proceso.

Ahora bien, entrándonos en el campo de la comunicación, y en los medios que se utilizan en MONTANA FRUITS para transmitir la información a los empleados se plantearon los siguientes interrogantes. Cabe resaltar, que uno de los participantes expresó que la empresa “educa” a través de talleres que les permiten crecer laboralmente, por lo tanto, la siguiente pregunta va dirigida a conocer los medios por los cuales ellos se informan de los talleres, fechas, hora día, temática etc.

3. ¿Cada cuánto y como implementan los talleres en la empresa?

Participante 3:

A través de un comunicado con invitaciones muy bonitas en WhatsApp o en las pausas activas.

En esta respuesta se evidencia que la empresa hace uso del aplicativo WhatsApp como medio de comunicación interna para informar a los empleados sobre los talleres, así mismo, se manifiesta que durante las pausas activas también se les informa sobre el evento a realizar, lo que indica que existe una comunicación “Voz a Voz”, que, aunque

es considerada como una comunicación informal, les permite cercanía y familiaridad a los empleados.

Según el autor Valdéz (2008)

La comunicación informal es menos oficial. Los chismes y rumores circulan libre en la corporación: los empleados se quejan de su jefe; la gente habla acerca de sus equipos favoritos de deportes: murmuran secretos acerca de sus compañeros de trabajo; los equipos de trabajo dicen a los recién llegados cómo operan. (p. 209)

De acuerdo con el autor, esta comunicación no es la apropiada para un ambiente laboral, debido a que la información no se comprende o interpreta de manera acertiva, sin embargo, según lo expuesto por el participante y lo analizado por los investigadores, se manifiesta en la empresa MONTANA FRUITS la comunicación informal les permite a los empleados sentirse en un ambiente familiar e interactivo con sus compañeros y jefes.

4. ¿La empresa brinda espacios para la socialización de ideas o necesidades?

Participante 1:

Desde que comenzamos desde mi punto de vista había mucha cosa por hacer y engranar y yo sentía que desde mi experiencia podía ayudar a mejorar muchos procesos y ellos tomaban en cuenta todas esas ideas desde que fueran objetivas.

La comunicación que se percibe en la empresa no es ascendente, es decir, de jefes a empleados, sino que es horizontal, debido a que a través de encuentros de socialización de ideas los trabajadores también se pueden expresar.

Participante 2:

También tenemos un buzón de sugerencias donde últimamente se ha promovido mucho que se utilice.

En la anterior pregunta podemos analizar qué tanta participación tiene la opinión de los empleados para la mejora de la funcionabilidad de la empresa. De acuerdo a los 2 participantes la organización toma en cuenta las sugerencias de ellos con el fin de mejorar cada proceso.

5. ¿En qué canales les transmiten todo tipo de información?

Participante 1:

Usamos más que todo el grupo de WhatsApp o a través de las carteleras informativas o con los grupos primarios, pero principalmente el medio más fácil que nos enteramos de todas las cosas es a través de WhatsApp.

Participante 2:

Los operarios no manejan correo, únicamente los líderes y los de la parte administrativa.

Nuevamente se evidencia el grupo de WhatsApp cómo el primero medio de comunicación y manejo de la información para los empleados. El correo como medio formal solo es usado por los administrativos, quienes transmiten la información a los operarios a través de un aplicativo el cual se considera como una comunicación directa.

Sumado a esto, el uso de las carteleras informativas también hacer parte de la comunicación con los empleados. Este medio comunicativo es considera como: “Un elemento permanentemente visible para todos, que en el mejor de los casos recibe atención de unos minutos por semana” (Bland y Jackson, 1990, p. 183). En concordancia

con esto, la cartelera es un medio del cual los empleados pueden estar informados durante la semana y de manera constante.

A continuación, se describirá la segunda parte de la entrevista realizada al grupo de empleados escogidos para esta técnica de recolección de la información. En los siguientes interrogantes se pretende conocer el nivel de integración y simpatía que tienen los empleados con la empresa y entre ellos mismos.

6. ¿Actualmente la empresa realiza círculos de integración? Para compartir Charlar, hablar.

Participante 4: Si pues En Halloween nos disfrazamos, por ejemplo

7. ¿Participante 4 consideras que tienes todas las herramientas o los recursos necesarios para hacer bien tu trabajo, para desempeñar tu cargo?

La verdad es que la empresa siempre nos entrega lo necesario para lograr nuestra labor.

8. ¿La información fluye de buena manera, te llega todo oportunamente? Ejemplo (necesitamos aumentar la producción en X por un pedido extraordinario)

Si claro, los supervisores, los lideres, incluso mismos operarios nos dan recomendaciones, nos ayudan, y nos dicen en que labor nos debemos desempeñar mejor.

9. ¿Qué oportunidades de mejora encuentran, o les gustaría que se mejorara? ¿No necesariamente porque este mal, sino para fortalecer?

1. Para mí incentivar a los empleados con logros como: el que llegue más puntual. Colocar la foto del que se desempeñe mejor en tal cosa. Felicitar a las personas que han cumplido con las expectativas.
2. Me gusta que MONTANA se ha preocupado mucho por todos los empleados. Algunos son fijos y hay otros temporales. Nosotros nos ganamos un mínimo así no trabajemos las 8 horas y eso es muy satisfactorio para nosotros.
3. Es importante que hagan eso con los temporales porque si lo hacen ellos están contentos, y si están contentos trabajan contentos, entonces todo se hace mejor para todos.
4. Me parece muy importante que se trabaje por igual en las áreas, que uno no haga más que el otro. Regular las cargas. Porque a veces hay problemas que son pequeños como de que tú haces más o que tú haces menos y eso siempre se va a ver dentro de una planta.
5. Mi opinión no es sobre líderes ni superiores sino sobre operarias... algunas no tienen la paciencia en los procesos.

10. Participante 4 y participante 3, ¿Ustedes que están relativamente nuevos, tienen claro el manual de empleados, conocen el reglamento interno de Montana?

Participante 3: No lo hemos profundizado, pero si está publicado y todo.

Participante 4: Si, como dice la compañera si está publicado, pero no le hemos parado bolas, es muy largo jaja.

Toda empresa debe contar con un manual de empleados, con el fin de que estos conozcan desde las bases el lugar donde trabajaban. Según Jackson (1990), el manual está compuesto por los valores, misión, visión, objetivos, historia, productos etc. Esta

información se les brinda a los trabajadores quienes comprenderán mejor el actuar empresarial.

Los manuales de empleados no necesariamente tienen que ser documentos estructurados técnicamente, por el contrario, deben mostrar con claridad y fácil comprensión la empresa, esto con el fin de que cualquier trabajador independientemente de su grado de escolaridad pueda comprender lo allí escrito.

11. ¿En el mes cuantas reuniones hacen periódicas?

1. Una al mes.
2. Los líderes, 1 vez a la semana (reúne al grupo de gulupas).
3. También se hacen comités de conveniencia cada 3 meses más o menos.

12. ¿Tienen acceso a algo educativo? Fuera de los procesos labores

1. La empresa respeta mucho los que estudian. Los dejan salir temprano o tarde si tienen que estudiar.

2. Comfenalco hay cursos para la vivienda y financiero

3. La de recursos humanos manda los días celebres en los grupos.

Los anteriores interrogantes se relacionan con el clima y la cultura organizacional de la empresa, son aquellos valores que identifican a una organización Serna (2000) “La manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales” (p. 17).

A modo general se evidencia que los empleados se encuentran conformes con el ambiente laboral de la empresa, sienten que es un lugar para crecer de manera profesional y que la empresa los valora y los toma en cuenta para cada una de sus implementaciones operativas.

4.1.1.1 Conclusiones

1. Los empleados consideran que el ambiente de la empresa es amable y respetuoso.
2. La empresa fomenta el crecimiento laboral a través de talleres.
3. Los empleados son informados de las reuniones y de los talleres a través de invitaciones.
4. El medio formal utilizado en la empresa es la cartelera física.
5. La comunicación informal utilizada es el Voz a Voz.
6. Aunque la comunicación Voz a Voz hace parte de un medio informal debido a que pueden surgir rumores, chismes etc., los empleados se sienten a gusto con este tipo de comunicación.
7. El medio de comunicación más directo es el WhatsApp a través de un grupo que tiene la empresa.
8. Las pausas activas son un momento propicio para comunicar e informar a los empleados sobre futuros eventos.
9. Los operarios no hacen uso de correo electrónico, solos los administrativos.
10. La empresa realiza reuniones periódicas.
11. Se hace uso del buzón de sugerencias con el fin de conocer las diferentes opiniones de los empleados.
12. Se fomentan espacios donde los empleados pueden exponer ideas o estrategias para la mejora de los procesos organizacionales.
13. También se hacen comités de conveniencia cada 3 meses más o menos.
14. El área de Recursos Humanos exalta los días de festividades, con el fin de celebrar y reconocer la labor de cada empleado.

4.1.1.2 Recomendaciones

El análisis afirma que el ambiente laboral es una consecuencia de una comunicación asertiva dentro de una empresa, así mismo, se evidencia que existe una comunicación horizontal que les ha permitido tanto a empleados como directiva comunicarse a través de la voz a voz sin generar tantos rumores ni malentendidos.

Como recomendaciones, se considera importante investigar el uso del WhatsApp como medio de comunicación interna de una organización. Existen muy pocas investigaciones sobre esta herramienta digital como medio informativo, sin embargo, el uso del aplicativo se hace más frecuente en distintas empresas donde los grupos de WhatsApp se ha convertido como medio formal de comunicación, debido a su inmediatez y facilidad de visualización.

4.2 Elementos de la comunicación interna que influyen en las actividades de la empresa MONTANA FRUITS

A continuación, se pretende identificar los elementos comunicativos que hacen parte o que alguna u otra manera influyen en las actividades laborales de los empleados.

La presente entrevista estuvo dirigida a la encargada de gestión humana de la empresa. Este derrotero de pregunta pretende resolver el primer objetivo del actual estudio, así mismo, comprender la relación existente entre Comunicación – Actividades laborales.

Las preguntas serán analizadas y relacionadas de manera individual a través del método de triangulación, el cual consiste en relacionar lo afirmado por los autores en el marco teórico, lo expuesto por el entrevistado y lo visto por el investigador.

1. Siendo la encargada de gestión humana. ¿Qué funciones desempeñas en montana fruit?

R/= Reclutamiento, selección y contratación del personal. Gestión y control de Nomina y seguridad social directos e indirectos. plan de bienestar y beneficios. Ligado a las comunicaciones internas de la compañía. procesos disciplinarios.

2. ¿Cuéntanos del plan de comunicaciones?

R/= No tenemos un plan en sí. Realmente es el plan de bienestar ligado a la forma en la que se comunica, es decir los canales que se utilizan para emitir esos mensajes. Este año apenas se iniciará a construir el plan del área.

Se empezó a trabajar en ello debido a una encuesta que se realizó en la cual se evidencio que la mayor debilidad que tenemos en todas las áreas es el tema de las comunicaciones. cómo se comunica la información. se han implementado herramientas

como las carteleras informativas, correos electrónicos, corporativos y personales, grupos de WhatsApp bien controlados.

En la organización las comunicaciones no se rigen bajo un plan comunicacional, sino que se ha optado por hacer uso de medios formales e informales para hacer fluir la comunicación desde la directiva hacia los empleados.

Cabe resaltar que desde la visión de los operarios y de diferentes empleados de la organización, consideran que los medios de comunicación utilizados actualmente funcionan y construyen al flujo comunicativo, sin embargo, la entrevistada expresa que existe una falencia en la comunicación empresarial, por lo tanto, se considera importante el desarrollo de un plan de comunicación que integre canales de comunicación asertivos y eficientes.

3. ¿Como se determina esa necesidad?

R/= se identificó por una encuesta que se realizó. Se estructuró en base a un modelo llamado "la encuesta de clima organizacional" que se tenía, se adaptó y se realizó de manera virtual.

El clima organizacional influye en el comportamiento de los empleados de las organizaciones, Según Cabrera (2003), el clima organizacional se puede definir como "El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros" (p. 1).

4. ¿Como ejecutan los programas de selección?

R/= Tenemos dos empresas de servicios temporales (encargados de reclutamiento, selección y contratación). También. me apoyo de páginas para búsqueda de empleo, referidos, alcaldías.

Este interrogante se enmarca desde las funciones de recursos humanos quienes también apoya al área de comunicaciones.

La empresa hace uso de medios externos de comunicación para dar a conocer sus ofertas de trabajo.

5. ¿Tienen perfiles específicos para cada área? personas del área operativa.

No tenemos mucha exigencia. porque son muy industriales y la mano de obra en sí no necesita bases como de niveles académicos superiores, escasamente básicos como primaria, lectura y escritura. personas con y sin experiencia. Mayores de 18 años.

Este es uno de los motivos por el cual se hace uso de la comunicación informal, a causa de los diferentes niveles de escolaridad que existen dentro de la empresa.

6. ¿Cómo es el conducto regular a la hora de construir y difundir metas y objetivos?

R/= Cada área me pasa la información y yo me encargo de asignar el canal más efectivo para hacerla llegar dependiendo del personal y el público (reunión presencial, WhatsApp, correo electrónico, cartelera...)

Los canales de comunicación varían dependiendo del público objetivo, la empresa busca los medios apropiados para transmitir la información a los empleados. Esta

practica puede ser exitosa a medida que se direcciona y se ejecuta bien el mensaje – el canal y el sector al cual se dirige la información, es decir si un operario no hace uso de correo electrónico cómo la empresa les puede informar sobre los objetivos y retos laborales, esto se contrasta con lo dicho por el autor Serna (2000) como “una cantidad de personas que habitualmente se comunican entre sí, que se integran en razón de intereses y objetivos y que participan en acciones comunes” (p. 96).

7. ¿Como consideras la recepción de los mensajes?

Ha mejorado, pero falta mucho, muchos empleados no revisan la información, no la leen.

Se ha expuesto durante el análisis de este estudio que el canal mayormente utilizado para transmitir la información a los empleados es el WhatsApp, sin embargo, la entrevistada argumenta que “muchos empleados no revisan la información, no la leen”, lo que indica que a pesar de ser un medio de comunicación mucho más directo que los normalmente utilizados en las diferentes organizaciones, este tiene falencias al no ser leído por los empleados, ahora bien, se debería examinar cómo es el uso de ese grupo de WhatsApp en el marco de qué tanta información se envía y si todo lo allí publicado es referente al trabajo, o en algunas ocasiones se envían comentarios que no competen a las funciones de los trabajadores y que por lo tanto a causa de este tráfico informativo muchos omiten la importancia de leer los mensajes.

4.2.1 Conclusiones

1. El área de gestión humana contribuye a las comunicaciones internas de la empresa.
2. No existe un plan de comunicaciones, todo está basado en los medios que se utilizan para transmitir la información.
3. Se identificó la necesidad de un plan de comunicaciones a través de una encuesta virtual.
4. El plan de selección del personal se basa en reclutamiento a través de terceros.
5. Los operarios son personas con diferentes niveles de escolaridad.
6. Los canales comunicativos son seleccionados de acuerdo con el tipo de información y público al cual va dirigido el comunicado.

4.2.2 Recomendaciones

En las diferentes respuestas extraídas de los instrumentos de recolección de la información, se evidencia que los medios de comunicación utilizados actualmente cumplen con su función de manera efectiva. Si embargo, existe una necesidad de estructurar un plan comunicativo que permita genera una comunicación más diversa, haciendo uso no solo de 2 medios, sino de otros que pueden facilitar mejor la comprensión del mensaje.

Como recomendación principal de este análisis se tiene el, estudiar, evaluar y analizar qué otros medios de comunicación se pueden implementar en la empresa MONTANA FRUITS, y cómo sería el uso de estos y cuál es su público objetivo.

4.3. Elementos que hacen parte de la comunicación interna de la empresa MONTANA FRUITS

Entrevista realizada a la Asesora de Comunicaciones

1. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa? En las comunicaciones internas tenemos 3 públicos muy importantes que tenemos en este momento, uno son los socios que son un grupo de 7 personas, otros son las personas administrativas que tenemos alrededor de 30-40 personas y ya los otros son los operarios. Con los operarios hay algo particular y es que son personas que son fijos y otras personas que rotan según las temporadas, digamos que las temporadas en que hay más volumen de fruta se contratan de forma temporal y eso es un punto importante en la comunicación porque son personas que digamos que en cuanto a cultura están rotando demasiados, entonces con ellos hay que tener un trabajo diferente sobre todo en el momento de la inducción.

La comunicación interna de la empresa funciona a través de grupos quienes son los primeros receptores del mensaje y encargados de transmitirlo a los demás.

Normalmente cuando una empresa está compuesta por un amplio número de trabajadores, estos realizan subsectores que se encarguen de distribuir la información

“Los procesos comunicativos dentro de una organización son distintos de aquellos en otros tipos de grupos, y forman parte fundamental de la manera en que las agrupaciones funcionan” (Defleur, 2005, p. 150).

2. ¿Cómo abordan los temas de comunicación con el grupo de operarios?

Con este público la principal herramienta de comunicación son los grupos primarios a través de los líderes en planta que digamos que son los que tienen una comunicación más cercana con ellos, digamos que dentro del plan está descargar la información con ellos a través de algunas piezas que nosotros les entregamos

directamente; esta la cartelera y WhatsApp, aunque la que más funciona con ellos, es como les digo, EL LIDER.

3. ¿Cómo abordan los temas de comunicación con el grupo de administrativos?

Con ellos tenemos algo muy chévere que es un grupo en WhatsApp, nadie puede participar, pero digamos que ahí les brindamos toda la información y también el correo electrónico. Hay una nueva herramienta que implementamos y ha gustado mucho que es el fondo de pantalla, ahora les muestro cuales son los valores y temas de cultura que estamos transmitiendo con ellos, inclusive antes se hacía un cuaderno que era muy genérico. este año ya empezamos a tener algunos temas de comunicación y estamos reforzando con Montana todo lo que es personalidad de marca para llegar al corazón de la gente.

En este momento estamos trabajando con María clara que es la persona encargada de la Gestión Humana en ir más allá y crear otros espacios en Montana adicional a los que les estaba contando, que es el plan de este año: un cómo vamos, que sea donde demos esa información directa de alguno de los socios para contarles cuales son los indicados, a que le apuntamos, trabajar más esos temas de cultura.

4. ¿Como consideran que los empleados perciben la empresa?

En la empresa hay algo muy chévere y es que hay un gran sentido de pertenencia de las personas por todo lo que hemos hecho, digamos que se tienen en cuenta muchas herramientas, muchos detalles, espacios didácticos para ellos.

5. ¿Desde las directivas de la empresa, que tan flexibles son con los temas de comunicación?

Yo creo que al ritmo en que va en la empresa vamos bien porque ya la empresa lleva tres años e inicio de una manera muy informal donde yo les ayudaba por los laditos, pero ya digamos que desde el año pasado, me metí de lleno en los temas de

comunicación y tiene mucha aceptación; inclusive empezamos hacer algo chévere que es como “somos lo que pensamos” y mandamos unas frases inspiradoras que mejoran la cultura, también lo del fondo de pantalla, a enviar unos boletines, unos lcard en fechas especiales y cada vez la gente quiere más esto.

6. ¿Cómo se maneja todo el tema de las redes sociales de la compañía?

El sentido de las redes sociales, ustedes saben que es más que todo como un contenido light, más que todo si es por ejemplo Instagram, entonces son contenidos como efímeros ¿Qué pasa?, que estas redes sociales están dirigidas principalmente a ese público que les contaba que son productores y clientes internacionales, donde para eso es muy importante visualizar que nosotros tenemos en cuenta al empleado y por los temas de certificaciones tenemos que cuidarlo. Entonces tratamos de mostrarles en las redes sociales a través de una forma muy simple que los cuidamos, que estamos pendientes de ellos y en realidad son uno de los objetivos que tenemos. Y no solo es algo que queramos que lo vean los clientes, sino que en realidad queremos que los empleados estén bien. Nos gusta mostrar actividades hacia afuera que hacemos con ellos como la fiesta de navidad, prender las velitas, temas sociales que hacemos como ayudas a fundaciones. Es como a través de estas redes enamorar a los públicos de afuera.

7. ¿Qué redes maneja la compañía?

LINDIN, Facebook, Instagram y la página web hacia afuera.

8. ¿Cómo evalúan el impacto de las redes sociales?

El objetivo por ahora no es conseguir más clientes y por eso no hemos hechos como pautas, todo ha sido orgánico, digamos que en cuanto al impacto que tiene, lo medimos y es muy charro, lo que yo les decía, lo que más les gusta es cuando salen esos empleados, cuando salen ellos haciendo algún proceso con la fruta en la planta, más que muchas otras cosas. Entonces decimos que definitivamente hay que seguirlo haciendo. Digamos que la red social nos gusta estar activos, que vean que nos caracterizamos por ser una empresa Joven, colorida etc.

9. En general, ¿cómo consideras la recepción por parte de los empleados con la información que ustedes le difunden?

Con operarios como tal, no utilizamos correo electrónico, únicamente los canales que mencioné anteriormente como los grupos primarios e insumos didácticos y en el grupo administrativo es muy fácil de controlar porque son personas que están en la misma oficina, entonces se manda la información por whatsapp, correo electrónico y voz a voz, entonces inmediatamente empiezan a comenzar, se generan rumores; entonces digamos que en ese sentido no hemos tenido problemas de comunicación y de hecho lo medimos a través de una encuesta que hicimos el año pasado y por ahora funciona.

10. ¿Cómo difunden la información a los socios que tienes en el extranjero?

Por ejemplo, a los socios que se encuentran en Australia, les hacemos un boletín mensual con ese resumen de temas importantes del mes y ellos lo hablan en su reunión que también tienen, comentan toda esa información del boletín en esa reunión.

11. ¿Cada cuánto la compañía difunde los medios internos que manejan?

Nosotros en realidad tenemos un cronograma que fue aprobado por los socios, inclusive eso lo hice el año pasado, donde decimos “en enero hay estos temas importantes”, entonces es un tema de bienvenida del año, mensaje de motivación del año nuevo, una de las herramientas que vamos a entregar es un cuaderno, viene el día de la conservación del medio ambiente y entonces definimos unos temas ahí que vamos a trabajar para enero y cada mes. Entonces tratamos de cumplir ese plan a cabalidad. Este año tenemos el reto de cumplir la personalidad, el propósito superior y manifiesto para empezar a ponerlo dentro de las oficinas, murales y hacerlo de forma creativa y son otras herramientas de comunicación. Entonces los trazamos en un plan y miramos el canal en el que lo podemos difundir, inclusive tengo entendido que van a poner un televisor en el comedor como otra herramienta de comunicación.

12. ¿Cómo es la comunicación entre las Áreas?

Entre las áreas son muy amigos, tienen una comunicación muy cercana que es chévere, entonces yo creo que en Montana se nos ha facilitado mucho el tema de comunicación, obviamente en las encuestas que hicimos el año pasado había un poquito de personas que identificamos con un pensamiento un poquito negativo o no estaban de acuerdo con muchas cosas e inclusive una de esas personas renunció. entonces tenemos ganas de realizar esa revisión para ver si pudimos atacar ese foco y ya empezar hacer todo lo que hay para este 2022.

El clima organizacional influye en la comunicación de los diversos grupos de empleados. En esto se evidencia que la relación entre “compañeros de trabajo” contribuye a la fluidez de la comunicación. Esta hipótesis la afirma el autor Aburto y Bonales (2011) “Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (p.44). En este caso cuando se habla de “necesidades” se refiere al ámbito de relaciones interpersonales que permiten que el trabajador se sienta apreciado y así mismo le facilite comunicarse con quienes lo rodean.

13. ¿Se realizan círculos de comunicación entre las áreas como un tipo de comité?

Por ahora no, por ahora no hay esa organización porque están muy enfocados en la operación del día a día y porque la empresa en si está en ese crecimiento. Solo programamos en la medida que se va demandando, porque la verdad es un personal muy nuevo.

14 ¿Cómo consideran que pueden generar más cercanía con los operarios a través de los medios audiovisuales que quieren implementar?

Había hablado con cada área que no todos fueran en un fondo blanco hablando, si no que cada uno lo hiciera de forma creativa y práctica, ya sea en temas por ejemplo de gamificación y no sentarlos todo un día en un computador a mostrarles un montón de

cosas porque se van a dormir, no les va gustar etc. La idea es que estén acompañados de una persona que tenemos ahora como practicante para hacerlo de forma dinámica y que los esté guiando, que no sea la líder de certificaciones que tenga que salirse de su proceso y dar esa información. Por ejemplo, aprender mediante juegos nos motiva más, que sentarnos a ver una presentación, entonces tenemos claro que tiene que ser una forma diferente y no puede ser la típica presentación gigante, llena de texto. Por eso cada área debe sacar el espacio a través de mi acompañamiento para hacerlo de forma diferente y lograr el conocimiento que necesitamos de ellos

4.3.1 Conclusiones

1. La comunicación interna de la empresa se desarrolla a través de públicos: socios, operarios y administrativos.
2. Se utiliza la comunicación voz a voz a través del líder de área.
3. Un grupo de WhatsApp es la herramienta principal para transmitir la información de la empresa a los empleados.
4. La cultura organizacional se transmite a través de los fondos de pantallas, con el fin de interiorizar los valores y temas culturales de la empresa.
5. Existe un gran sentido de pertenencia de parte de los empleados hacia la empresa, esto se percibe como un resultado de la comunicación asertiva.
6. La empresa cuenta con redes sociales para el público externo, lo que indica que no son tan consideradas como un medio informativo para el público interno.
7. La organización cuenta con las siguientes redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram y la página web hacia afuera.
8. El objetivo de las redes sociales es captar clientes.

9. Aunque el medio de comunicación que prima en la empresa es el voz a voz, hasta el momento no han tenido inconvenientes por rumores.

10. El medio utilizado para difundir la información con los socios es diferente a la de los operarios, con los socios se ejecuta un boletín mensual.

11. Los temas que se abordan en la empresa se eligen de manera mensual, esto permite que los empleados conozcan con anterioridad los comunicados de la empresa.

12. La operación del día a día no les permite realizar círculos de comunicación más estrechos.

13. Se recurre a la creatividad para la realización de presentaciones de informes con el fin de que los empleados entiendan el proceso.

14. La empresa considera que hasta el momento los canales de comunicación utilizados son los oportunos para la transmisión de la información.

4.3.2 Recomendaciones

Existen diversas investigaciones sobre los diferentes medios a utilizar dentro de la comunicación interna. Desde la percepción de esta investigación se recomienda para futuras investigaciones desarrollar ejercicios investigaciones que analicen cuáles son los medios de comunicación interna más apropiados para los diferentes tipos de públicos de las empresas. En el caso particular de la organización MONTANA FRUITS, se hace uso de diferentes canales comunicativos partiendo desde la labor o el cargo que cada participante de la empresa desempeña, es decir, para quienes son operarios hacen uso del WhatsApp porque se considera que es el más apropiado para este sector, así como el boletín para los socios.

5. CONCLUSIONES

La empresa MONATANA FRUITS es una organización encargada de exportar frutas a diferentes países, está en el mercado desde el año 2018 y cuenta con una planta de 95 trabajadores los cuales están divididos en dos sectores, el primero quienes son los administrativos conformados por 15 personas y el segundo los operarios quienes son un grupo de 80 personas. Así mismo, la empresa conformada por operarios con diferentes grados de escolaridad ha generado un sistema de comunicación direccionada a cada público objetivo, reconociendo así los canales más asertivos dependiendo de cada grupo.

Para el personal operativo, los medios de comunicación más utilizados hacen parte de aquellos que se enmarcan en la ciencia de la comunicación como **Informales**, los cuales según la recomendación de autores y estudiosos del área no deberían ser implementados en las empresas debido a que estos medios generan rumores y chismes dentro de la compañía lo cual puede afectar el clima de la organización, no obstante, dentro de MONATANA FRUITS, los medios informales han generado un sentimiento de simpatía entre los operativos, el uso del WhatsApp y del voz a voz, genera que ellos sientan que la comunicación es directa y precisa y que además de esto pueden realizar feedback, compartiendo desde su visión y posición dentro de la empresa las consideraciones que ellos plantean.

La cultura de la empresa se categoriza por ser amable y respetuosa, los operarios se sienten respetados y considerados por sus jefes, sumado a esto, sienten que tienen un valor como persona y como trabajador, al ser escuchados en los diferentes espacios de fomentación de ideas.

El único medio formal que utiliza la empresa para el grupo de empleados – operarios es la cartelera física, la cual les ha permitido leer la información en diferentes momentos.

Otro canal de comunicación es el LÍDER de grupo, quien es el encargado de recibir la información de primera mano y luego retransmitirla a cada uno de sus compañeros, este método es considerado por los empleados como un medio oportuno y eficiente.

Finalmente, se considera que la comunicación interna que se utiliza en la empresa tiene gran influencia en la cultura y clima de la organización, debido a que los empleados se sienten en un ambiente es familiar el cual les genera confianza, a causa de la comunicación horizontal que se práctica en la empresa.

6. RECOMENDACIONES

Desde la visión interna y el proceso que conllevó este ejercicio investigativo, se considera que hubiese sido oportuno explorar investigaciones sobre los aplicativos móviles que son utilizados como medios de comunicación interna dentro de las empresas, con el fin de conocer desde científico su viabilidad y efectividad como canal de comunicación empresarial.

Los instrumentos de recolección de la información diseñados para el actual trabajo permitieron el alcance de los objetivos planteados, debido a que dieron evidencias de los elementos comunicativos que hacen parte de la empresa MONATANA FRUITS. Sin embargo, se considera que se pudo realizar una encuesta que evaluara de manera cuantitativa si los medios de comunicación actualmente utilizados son efectivos o no, qué tanto rumor genera estos canales informales y cuáles serían las sugerencias de los empleados para una aplicación oportuna.

Como sugerencias para futuras investigaciones, se considera relevante analizar los medios de comunicación informales dentro de las empresas y su efectividad, estudiar si

todos los medios de comunicación funcionan de la misma manera en diferentes empresas o si es importante aplicar diversos canales dependiendo de los grupos de empleados.

Es importante resaltar indagar sobre los aplicativos móviles como medios de comunicación interna y si estos son más asertivos que los medios tradicionales como lo son: el correo, los boletines, las carteleras etc. Así mismo, se sugiere que en futuras investigaciones se plantee la importancia de los medios de comunicación interna informales y que se analice la empatía de estos medios con los empleados.

7. REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- AFFDE. (s.f.). *Los 4 tipos de boletines internos*. <https://www.affde.com/es/email-newsletter-types.html>
- Agudelo, S., & Villada, F. (2018). *Comunicación organizacional y clima laboral de empocaldas S.A. E.S.P. y fundación concívica*. Universidad de Manizales: https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3980/Villada_Pineda_Francy_Yulieth_2018%20Trabajo%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, F. (1997). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme .
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barreto, M., & Zambrano, G. (2020). *Incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López"*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López: <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1271/TTAP13D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bland, M., & Jackson, P. (1990). *Comunicación interna eficiente*. Kogan Page.
- Cabrera, N. (2003). *Clima organizacional, deseo y demanda*. Facultad de Psicología.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, 27, 15-22.
- Cardona, S. (2013). *ara. Boletín como mecanismo de información y motivación de los afiliados*.

- Córcoles, A. (2019). *Manual de acogida en la empresa*. Fundación Comfemetal.
- De Boysson, B. (2007). *¿Qué es el lenguaje?*. FCE.
- Defleur, M. (2005). *Fundamentos de comunicación humana*. McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, E., Granados, S., & Padilla, M. (2017). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad en empresas pymes*. Universidad Cooperativa de Colombia:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5979/1/2017_comunicacion_mejora_pymes.pdf
- Fajardo, L. (2006). *A propósito de la comunicación verbal*. Forma y Función.
- Gallego, M., Osorio, J., & Sánchez, D. (s.f.). *Boletín interno, una fotografía de la organización por dentro*.
<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-2522/2291501/12.pdf>
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*.
- González, C. (2008). *Principios básicos de comunicación*. Trillas.
- González, F. (2005). ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54.
- Guillén, M. (2013). Clima organizacional. *La Habana: Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252 .
- Jennings, M., & Churchill, D. (1991). *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. Legis Editores.
- Jiménez, X., & Martínez, L. (2012). *Diagnóstico de la comunicación organizacional interna de Fenalco sede Cartagena*. Universidad Tecnológica de Bolívar:
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/621/0063979.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lafrance, J. (2001). *Intranet ilustrada*. Ediciones Trilce.
- Merlano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones*.
https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2012_3ai_3a2012-03_3a3.htm

- Mora, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*. Universidad Piloto de Colombia: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf>
- Obregón, M. (s.f.). *Diseño e implementación de una cartelera informativa*. Universidad de Guayaquil.
- Osorio, J. (2014). *La trascendencia del boletín virtual en la comunicación interna vista desde el caso “Isabela Press, Comunicación Familiar”*.
- Ospina, M., Rojo, Y., & Zuliaga, J. (2014). *La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia*. Universidad de Medellín: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1161/La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20mecanismo%20para%20el%20mejoramiento%20de%20la%20productividad%20en%20Generali%20Colombia..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, H. (2003). *Comunicación escrita*. Editorial Delfín.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica Y educación*, 8(3), 179–186.
- Quintana, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Rodríguez, A. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14976/RODRIGUEZ%20MORALESANGELA%20YOJANA2016.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, W. (2018). *Influencia de la comunicación empresarial interna en el desarrollo organizacional del colegio seminario san juan apóstol, durante el II semestre del año 2017 y I semestre del año 2018*. <file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/INFLUENCIA%20DE%20LA%20COMUNICACION%20EMPRESARIAL%20INTERNA%20EN%20EL%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20COLEGIO%20SEM.pdf>

- Sanz, M., & González, Á. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Esic Editorial.
- Serna, H. (2000). *Mercadeo interno*. 3R Editores.
- Stephen, R. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A.
- Suárez, J. (2010). El concepto de texto en Paul Ricoeur y su relación con la lírica breve contemporánea. *Revista Co-herencia*, 7(12), 127.
- Valdéz, J. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: un estudio de caso. *Daena*, 3(1), 186-222 .