

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MECANISMO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN GENERALI COLOMBIA.**

MELISSA OSPINA VÁSQUEZ

YESICA ROJO TORRES

JIMENA ZULUAGA POSADA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2014

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MECANISMO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN GENERALI COLOMBIA.**

MELISSA OSPINA VÁSQUEZ
C.C 1.037.572.757
YESICA ROJO TORRES
C.C 1.128.280.179
JIMENA ZULUAGA POSADA
C.C 43.997.821

Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Temática
FLOR ANGELA TORO SALAZAR

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 88
MEDELLÍN
2014

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias que nos acompañaron en todo este proceso de formación, a la Universidad De Medellín por permitirnos estudiar con las orientaciones respectivas para ser Especialistas en Alta Gerencia, a nuestras asesoras de trabajo de grado por su esfuerzo y dedicación quienes con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación nos facilitaron terminar nuestros estudios.

También agradecemos a todos nuestros profesores que durante toda nuestra Especialización nos aportaron con un granito de arena a nuestra formación.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
RESUMEN ANALÍTICO	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I. INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE GENERALI COLOMBIA	15
1.1 GENERALIDADES DE GENERALI COLOMBIA	15
1.2 INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	16
1.3 MATRIZ DOFA GENERALI COLOMBIA	18
1.4 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
1.5 FASES DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	22
1.6 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL	25
1.7 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SU ALCANCE ESTRATÉGICO	28
1.8 MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN GENERALI COLOMBIA	31
1.9 COMPONENTES DE LA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA.	32
1.10 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	35
1.11 PROCESO DE CAMBIO DE MENTALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	37
1.12 DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	39
1.13 EL AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN	43

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA EN GENERALI COLOMBIA	45
2.1 LA ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN	45
CAPITULO III. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES EN GENERALI COLOMBIA	54
3.1 FIDELIZACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	63
3.2 MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS GENERALI	64
3.3 NUEVAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO	65
3.4 ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	66
3.4.1 Principales Razones	67
3.4.2 Estrategia Comunicacional	69
3.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	69
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	70

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Área comercial: Grupo de persona que se encargan de hacer negocios de seguros con los intermediarios.

Área técnica: Grupo de personas que se encargan de expedir las pólizas de seguros.

BTL:¹ Serie de técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor. Las siglas BTL (Below the Line - debajo de la línea) hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos específicos del mercado. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario.

Canales de distribución: Medios por los cuales la compañía de seguros vende su portafolio, ejemplo: intermediarios de seguros, grandes superficies (Falabella, Ripley) y masivos (micro-seguros).

Ciente externo: Grupo de personas que compran y recibe los beneficios de los productos o servicios que comercializan las empresas.

Ciente interno: Grupo de personas que conforman y/o laboran en una compañía, empresa o institución, dividida por áreas o sectores.

Comisión: Dinero que recibe el intermediario de seguros como forma de pago por la venta que realiza.

¹ <http://redgrafica.com/El-concepto-BTL>

Competencias comunicativas:² Son un conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de participar con eficiencia y destreza, en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana. Hablar, escuchar, leer y escribir son las habilidades del lenguaje.

Comunicación:³ Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Estrategia:⁴ Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Expedir: Generar documento escrito donde se plasman las condiciones pactadas para una póliza de seguros.

Gigantografías: Son pósters o carteles impresos en gran formato.

Incentivo: Medio por el cual la compañía de seguros motiva a los intermediarios de seguros para que vendan su portafolio de productos.

Intermediarios de seguros: Canal de distribución de las compañías de seguros, encargados de vender los productos que amparan los bienes y las vidas de las personas.

² <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-article-243909.html>

³ <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

⁴ <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

Intranet:⁵ Una intranet es una red de computadoras similar a internet, aunque para uso exclusivo de una determinada organización, es decir que solamente las PC de la empresa pueden acceder a ella.

Motivación:⁶ Definición de motivación (en general): La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

PNL:⁷ La PNL (Programación Neurolingüística) constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo.

Siniestralidad:⁸ Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global de las primas que han devengado en el mismo periodo tales operaciones.

⁵ <http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-es-una-Intranet.php>

⁶ <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

⁷ <http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm>

⁸ <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?i/indice-de-siniestralidad.htm>

RESUMEN ANALÍTICO

Una comunicación organizacional bien definida es la forma como al interior de la empresa se puede hacer de ésta un mejor lugar para trabajar y empleados más humanos, lo que tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados; haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización y con esto directamente se generará un incremento en la productividad de cualquier organización.

Concebir la comunicación y la organización como los temas que se constituyen en el objeto de estudio del presente trabajo, a partir de una investigación documental plasmada en este, se demuestran los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del mismo, de la investigación realizada sobre la comunicación organizacional en Generali Colombia y como puede esta herramienta servir como mecanismo para el mejoramiento de la productividad en esta empresa.

Es como indagando sobre las falencias e influencias de la comunicación organizacional se han generado estrategias y metodologías para hacer el mejoramiento de este mecanismo y así generar tendencias, enfoques y formas de administrar de una forma más adecuada el personal que hace parte de la empresa cambiando a la gerencia como una Gerencia Social, entendiéndola como una disciplina que orienta el proceso al interior de las organizaciones con formas particulares de actuación y de generación de diversos niveles de relacionamiento entre los sujetos que participan de ellas, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

No es fácil abordar un tema tan complejo como el de la comunicación organizacional cuando hay tanta información respecto al mismo y todas sus variables pero todo esto construye las herramientas que deben ser implementadas para la consecución de los objetivos específicos de cada organización que hacen que las empresas tengan unos niveles de relacionamiento claros, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo.

ABSTRACT

A well-defined organizational communication standard is the way how a company can make itself a better workplace and have more human employees. This tends to generate a higher job satisfaction level and even higher performance of its employees; making use of it, people will better understand their job, will have higher sense of ownership and will participate more actively within the organization and with it, an increment of the productivity of any organization will be generated.

Conceive communication and the organization as the topics that will constitute the scope of study of the present work, from a documental investigation embodied on it, will demonstrate the results obtained through the development of it, of the research done over the organizational communication on Generali Colombia and how this tool can serve as a mechanism to improve the productivity of this company.

It is inquiring about the shortcomings and influences of the organizational communication that strategies and methodologies have been generated to make the improvement of this mechanism and that way generate tendencies, approaches and ways to administrate in a more adequate way the company's staff changing management to a Social Management, understanding it as a discipline that guides the process within the organizations with particular performance ways and the generation of different relationship levels between the subjects that participate on it, all of it under equity, transparency, commitment, consistency, opportunity, sustainability, quality, efficiency and efficacy principles.

It is not easy to approach such a complex topic as the organizational communication when there is so much information about it and all its variables, but all of it builds-up the tools that must be implemented for the consecution of the

specific objectives of each organization which makes companies have clear relationship levels, where each individual set of abilities and/or skills are recognized to reach the individual and the collective.

INTRODUCCIÓN

Los grandes desarrollos organizacionales han dimensionado en sus entornos, ambientes de comunicación óptimos en aras de llegar de manera efectiva a sus clientes internos y externos, y es ahí donde es exigible un plan de comunicación organizacional que forme parte de su estrategia empresarial, proyectándose sobre un estándar que enfoque una cultura organizacional globalizada.

En ese orden de ideas, toma relevancia identificar estrategias de mejoramiento en todos los esquemas de la comunicación, que aporten al incremento de la productividad de las empresas y mejoren el clima laboral en cada una de ellas y de esa misma manera, poder satisfacer a sus clientes finales con servicios de calidad y ajustados a sus necesidades.

Uno de los focos claves de la implementación de un proyecto de comunicación efectiva, parte de la socialización que la alta gerencia debe realizar a todos los niveles de la organización de los procesos de mejora a implementar, buscando siempre la integración de las áreas, el conocimiento en el manejo de las herramientas a utilizar y en generar una política de compañía enfocada en el plan de comunicación definido.

Es importante lograr los objetivos corporativos definidos en el plan de comunicación interno, donde surja la necesidad de generar un compromiso pleno de los equipos táctico y operativo de las compañías, como piezas fundamentales en la construcción de una cultura organizacional enfocada en la comunicación de doble vía, identificando las necesidades internas y externas, fortaleciendo las oportunidades de mejora y construyendo una estrategia única de comunicación hacia el mercado objetivo de la compañía.

Finalmente lo que se busca con este proyecto, es dar a conocer de una manera simple y práctica, las pautas y directrices requeridas en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional para una empresa como GENERALI COLOMBIA, empresa de servicios intangibles cuya participación interna deberá ser colectiva y de proyección hacia sus clientes, estructurada bajo una estrategia que permita garantizar la ejecución de los procesos administrativos, comerciales, logísticos y soportados en la estandarización de los esquemas de servicio, como una única política organizacional de fácil entendimiento para todos los participantes de la cadena de atención.

CAPITULO I. INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE GENERALI COLOMBIA

1.1 GENERALIDADES DE GENERALI COLOMBIA

Generali es un grupo asegurador con presencia en 68 países, es la compañía de seguros más grande en Italia, una de las más grandes en Europa, en 2011 la revista Forbes la calificó como una de las 100 empresas más grandes de todo el mundo.

En Colombia iniciaron en 1952 como accionista mayoritario de Granadina Seguros y en 1994 compra a Seguros la Andina, consolidándola como una gran compañía de seguros en Colombia, su casa matriz es en Trieste, Italia y la Regional de Latinoamérica está ubicada en Brasil.

Hasta hace poco menos de dos años, Colombia era visto como una parte muy pequeña de la producción de todo el grupo, un poco menos del 0,1% de la producción total, por lo que los gastos eran muy vigilados, restringidos y la inversión era poca, sobretodo en publicidad y en la creación de nuevos cargos por el aumento de producción, pero con la crisis que vivió Europa y el crecimiento que está teniendo el mercado asegurador en Latinoamérica, las cosas cambiaron.

Actualmente se han designado unos presupuestos interesantes para publicidad enfocada en el cliente final, incentivos de ventas para los intermediarios de seguros y creación de nuevos puestos de trabajo, se cuenta con el apoyo de la regional en Brasil y se esperan grandes cambios con el nuevo presidente que llega en un mes, pues el anterior se acaba de jubilar, eso seguramente traerá un aire nuevo que llevará a mejorar muchos procesos que hoy en día no funcionan de manera correcta.

1.2 INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La falta de una buena comunicación entre las personas que conforman cada una de las áreas de Generali Colombia, tales como administrativa, cartera, técnica, indemnizaciones y comercial, ha generado demoras en la cadena de servicio, llevando a que la compañía sea vista en el mercado como una aseguradora demorada en sus procesos, sobre todo en el de expedición y con poco valor agregado para los intermediarios de seguros.

Esa falta de comunicación ha generado que cada área funcione como una empresa aparte, que se preocupen solo por su proceso sin pensar cuanto afecta toda la cadena de servicio. El área técnica no está cumpliendo con los tiempos pactados para realizar el proceso operativo, el área de cartera está cancelando pólizas sin hacer una gestión de cobro oportuna. Estos son solo algunos de ejemplos de cómo afecta de manera negativa a la compañía la falta de comunicación organizacional.

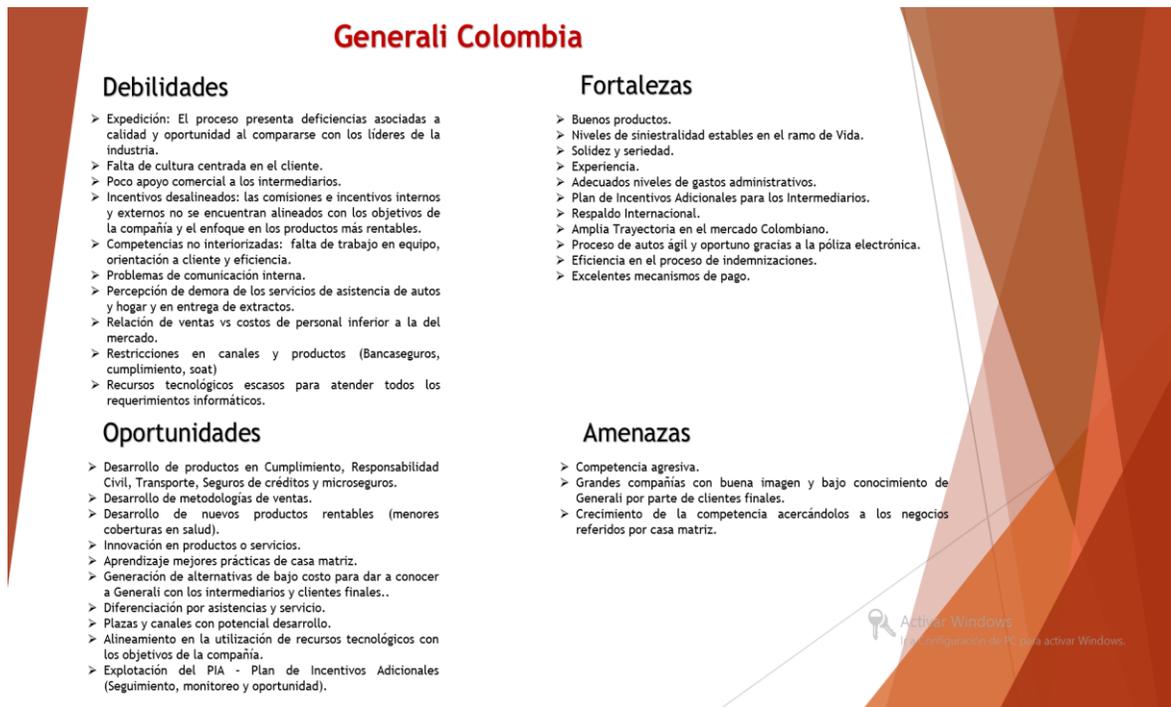
Todo esto también se ve reflejado en la falta de fidelización de los intermediarios con la compañía, ellos son el principal canal de venta de nuestro portafolio y son quienes deciden que propuestas presentarle a sus clientes, muy pocas veces llega un cliente con una aseguradora posicionada en su mente. Al no sentirse identificados con la compañía por la demora en sus procesos y por la falta de valor agregado en el servicio prestado, no impulsan los productos de Generali y no le venden la idea al cliente de que somos los mejores en la póliza que este comprando. Inevitablemente esto se ve reflejado en las ventas y en la falta de cumplimiento mensual del presupuesto; de 2.500 intermediarios de seguros en todo Colombia, 1.350 venden menos de 30 millones al año, es decir menos de 3 millones al año, en promedio dos carros al mes. Sostener la cuenta de cada intermediario tiene costos administrativos, por lo que mejorar la productividad,

significa potencializar esos intermediarios que son grandes en el mercado pero pequeños en Generali Colombia.

Para mejorar la productividad de la empresa, hay que mejorar los procesos, pero los procesos ya están establecidos y son las personas quienes no están cumpliendo con ellos por la falta de comunicación y empoderamiento de sus responsabilidades. Para mejorar la comunicación es necesario que cada persona recuerde la importancia de su papel en la cadena de servicio, muchas veces el área técnica no cumple con los tiempos porque sienten que no es importante o que todos los reconocimientos se los lleva el área comercial, desconociendo que el área comercial no puede cumplir con sus promesas de ventas si no hay una correcta y oportuna expedición de las pólizas.

Una buena comunicación se construye cuando los miembros de una organización conocen sus funciones, valoran su trabajo y valoran el que hacen los demás, es por esto que una de las estrategias para mejorar la comunicación organizacional sería el realizar comités mensuales donde cada persona exprese como va su proceso, que dificultades ha tenido y porque se han presentado, buscando que analicen el ambiente laboral de la empresa e identifique si el error está en cada persona o es un mal direccionamiento por parte de la gerencia; es utilizar las herramientas que nos trae el mundo de hoy para hacer un correcto análisis de lo que está ocurriendo y tomar las medidas necesarias para que la comunicación mejore e impacte positivamente nuestra organización y así sus rendimientos y productividad se maximicen.

1.3 MATRIZ DOFA GENERALI COLOMBIA



En la matriz DOFA de la compañía podemos evidenciar que en las debilidades están enunciadas la mayoría de dificultades descritas en el capítulo anterior como consecuencia de una mala comunicación organizacional.

1.4 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para poder concebir la comunicación y la organización como los temas que se constituyen en el objeto de estudio del presente trabajo, es necesario tener presente algunos conceptos básicos importantes que nos permiten presenciar el impacto y la importancia que la comunicación tiene en la existencia de las personas así como en las organizaciones siendo el proceso que nos permite relacionarnos generando espacios de relacionamiento social y la construcción de redes que contribuyen a la estructura de la empresa.

Con esto y bajo la perspectiva de enunciaciones encontradas podemos incorporar definiciones sobre la comunicación organizacional, como el proceso mediante el cual una organización o institución habla con sus públicos internos y externos, el cual busca una imagen positiva y un clima organizacional favorable para todos los integrantes de la organización. Es un sistema en que se maneja, transmite y se recibe información sobre el que hacer, el ser y el deber ser de la institución.⁹

Además y de este modo encontramos también que la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas ya que el concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos. La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.¹⁰

Por otra parte encontramos otra definición que tiene relación con las anteriores, donde se define a la comunicación como el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transferencia de mensajes simbólicos, donde

⁹ <http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-organizacional-1151478>

¹⁰ http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf

se incluyen personas, y por ello, se necesita tratar de comprender como se relacionan entre sí.¹¹

La Comunicación Organizacional es vista actualmente en las organizaciones desde el punto de lo táctico y no de lo estratégico, basado en ello es donde queremos fundamentar el desarrollo de este proyecto buscando en que la área de comunicaciones de la compañía no se dedique a la comunicación externa simple, sin a alcanzar los verdaderos objetivos, incluso dejar de manejarlo como un elemento de relaciones públicas ya que la comunicación organizacional viene de adentro, nos involucra a todos, tiene un valor inmenso y es considerado como un activo intangible.¹²

En términos generales, la comunicación organizacional son todos aquellos procesos de comunicación que se dan en una organización en la parte interna y externa y tiene que ver con campos de comunicación estratégica, de posicionamiento, de alineación de mensajes hacia los públicos, de objetivos. Se puede decir que todo en una organización debe pasar por las comunicaciones.

La comunicación organizacional hace presencia como teoría novedosa en el área de desarrollo empresarial a partir del concepto integrador de la gestión que la comunicación realiza en la presentación global de las empresas. Para que este concepto adquiera importancia en la gerencia de las organizaciones es necesario entender que la comunicación es la base de una nueva concepción de empresa, donde ésta ya no encuentra solamente su legitimidad en la producción sino en la colectividad de la empresa, puesta como estandarte de su gestión productiva.

Cada vez que se tenga mayor claridad de la comunicación como herramienta estratégica, será más útil para desarrollarse y competir en el universo empresarial.

¹¹ STONER, James A.F. Administración. 3 Ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1989. P. 568

¹² <http://www.larepublica.co/node/7690>

La comunicación se ha convertido en una necesidad que las empresas se han afirmado y diversificado, y se ha convertido en una parte integral que constituye una fuerza más potente que la acción, para una cultura que ya no es la de la producción, sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información, que permean las relaciones vitales de la empresa. Se puede afirmar que el diseño de la estrategia involucra unos servicios específicos y la gestión se combina con los productos generados a partir de la prestación del servicio.

Las necesidades de comunicación organizacional son exclusivas de cada empresa, por eso es necesario responder a las preguntas esenciales sobre cuáles son las necesidades que cada empresa tiene, y crear nuestra propia dinámica de la comunicación en la organización.¹³

El objetivo de Generali Colombia es lograr la acción comunicativa en y de la organización empresarial para realizar procesos más eficientes y eficaces que contribuyan a la productividad de la organización y a la disminución de reprocesos, orientado a la concreción de los objetivos, generando más calidad y por ende mayor satisfacción del cliente interno y externo en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa.

Para que la Comunicación organizacional sea efectiva se debe contemplar la interrelación propia y especial de las personas, la empresa y el entorno, que se dan en forma única y particular en cada organización.

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y

¹³ Universidad de Medellín. Anagramas. Sello Editorial Universidad de Medellín. Ed.2007. P 81-85.

realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de una nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas.

El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo con su magnitud y con la industria en la cual opera; esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación organizacional.

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

1.5 FASES DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escuchar: Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía.

El discurso solitario de las carteleras y las revistas internas que nadie lee se identifica equivocadamente como `falta de interés`. Habría que preguntarse en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o es la información adecuada para hacer mejor su trabajo o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización.

Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico. En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado - líder ya sea a través del coaching, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros.

La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

Planificar: es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos, canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna.

El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados. No se trata de sobreinformatar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores. Existen dos enfoques al momento de planificar (tradicional y no tradicional).

Mientras que en el enfoque tradicional se agrupan las comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el no tradicional, y también el más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación. En este último enfoque, se le presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Según el enfoque tradicional, el departamento de Comunicaciones Internas al interior de la organización se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el mismo lenguaje de la empresa.

El enfoque no tradicional, en cambio postula que cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación. Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación: la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, por ejemplo.

El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

Evaluar: es otro de los factores clave para el éxito de la Comunicación Interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de feedback son acciones orientadas a `sentir el pulso de la organización que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.¹⁴

1.6 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna. La comunicación interna de 360^a apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados de Generali Colombia por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de

¹⁴http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global.

Si los empleados reciben información sobre `su` empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación organizacional debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación.

La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes.

La participación y adhesión de los mandos directivos a las acciones de los proyectos de comunicación interna son absolutamente necesarias para poner en práctica planes exitosos y efectivos. Es un trabajo conjunto del talento Humano, quien debe orientarse a preparar a los líderes para aplicar correctamente la escucha activa y el feedback constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.

La comunicación organizacional tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas:

La dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales.

La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral.

La dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

La Comunicación organizacional comienza a ser Estratégica a partir del momento en que Generali Colombia genere un Plan Anual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

1.7 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SU ALCANCE ESTRATÉGICO

Al revisar los medios de comunicación organizacional de Generali Colombia, deben tenerse en cuenta numerosas variables tales como el alcance, la frecuencia, el impacto; el estilo de diseño y redacción; los objetivos y uso del canal; posibilidad de segmentación y audiencias objetivo; costos, entre otras. Entre los medios más utilizados se encuentran los siguientes:

Manuales

Los manuales suelen utilizarse como forma de información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, entre otras, estos requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido, pues recopilan información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes.

Con base en lo anterior es que se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

Videos

El impacto de un audiovisual es difícilmente superado por otros medios. Las claves de una alta recordación son entre otras, brevedad y dinamismo. La ambientación de la sala para la proyección también es un factor a tener en cuenta, aunque el avance de las nuevas tecnologías y las grandes distancias que habitualmente separan a las sedes de las grandes corporaciones han marcado la tendencia del envío de audiovisuales a distancia, ya sea por correo interno en el tradicional formato VHS y en CD-ROM, o a través links en servidores internos o Intranet. Sin embargo el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial (salón o centro de capacitación).

E-mail

El e-mail es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica (casa central, sucursales, plantas), áreas de negocio o escala jerárquica. Incluso, en una depuración mayor, es posible cruzar estas variables.

Las grandes desventajas del e-mail son su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la Compañía, el e-mail puede ser un buen medio: bajo costo, llegada al instante, posibilidad de personalización. No así si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una PC como herramienta de trabajo habitual.

Folletería, Cartas y Mailing.

Este tipo de medios suelen considerarse como medios de apoyo o soporte a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Las cartas y los folletos suelen ser ventajosos en temas de costo de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales. La folletería ofrece una gran variedad de opciones que se pueden aprovechar según la magnitud del proyecto y el presupuesto destinado. La creatividad en la redacción y las posibilidades de personalización suman a que este tipo de mensajes ganen en recordación e impacto.

Afiches, Gigantografías y Carteleras.

Las grandes empresas con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar con una Red de Carteleras exclusivas para Comunicación Interna. No obstante, cuando se realizan grandes lanzamientos internos muchos Comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café, etc.) y formatos innovadores, como por ejemplo las gigantografías o afiches corpóreos.

La selección del emplazamiento de un afiche o cartelera dependerá del tránsito y la visibilidad. El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos es prioritario para mantener la efectividad del canal por lo que es habitual organizar redes de facilitadores que colaboren en esta tarea. Las características del mensaje para lograr una recordación alta, son la Creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis.

Intranet

Disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, reservas de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, links a consultores y sitios externos, altas de proveedores, consultas de nóminas de empleados, promociones de temas importantes a través de e-Spots, banners y

pop ups. Estos son algunos de los múltiples beneficios de los que gozan las compañías que han incorporado la tecnología y el hábito del uso de Intranet.

La administración de Intranet requiere de una importante cantidad de horas, especialmente en el desarrollo de contenidos y soporte técnico. El gran desafío para este medio para su aceptación interna sigue siendo cultural. Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un mail, la búsqueda de soluciones que fomenten el ingreso se vuelve crucial, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos. Al momento de multiplicar el impacto de los vehículos, es conveniente complementar los mensajes mediáticos con acciones presenciales, capacitación o eventos internos o para brindar soporte a la propia comunicación en cascada. Tal es el caso de lanzamientos de nuevos programas, productos de la compañía o estrategias de negocio.

1.8 MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN GENERALI COLOMBIA

Como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global.

Las mediciones que se implementan para los empleados pueden agruparse en dos tipos: por un lado las sistemáticas cuya aplicación es periódica y su objetivo es comparativo, aplicándose en general a encuestas donde se busca medir una amplia gama de variables que hacen al total de las actividades del empleado y su relación con las empresa (encuesta anual de empleados).

En el ámbito de las comunicaciones, lo usual es aplicar mediciones más puntuales relacionadas con el estado de la organización en un momento y contexto

determinado. Reflejan resultados específicos ante necesidades de información profunda respecto de alguna problemática o nuevo proyecto, realizando un diagnóstico de las comunicaciones internas en general.

Permiten clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como: remuneraciones, beneficios o compensaciones (que suelen estar presentes en Encuestas de Clima).¹⁵

La influencia de la comunicación organizacional es cada vez más fuerte y se tiene claro que es parte fundamental de sus procesos de calidad y servicio.

1.9 COMPONENTES DE LA CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA.

La estrategia de comunicación es el fondo del proyecto, porque definirá la identidad corporativa de Generali, es decir, cómo quiere verse y a su vez cómo la verán. Esto se arma desde la estrategia, porque es claro para la organización que aun enviando muchos comunicados y creer que está haciendo una comunicación efectiva con sus públicos, puede no saber a ciencia cierta cómo está siendo percibida en el mercado.

Esto solo se puede hacer bajo una comunicación que está ligada a la estrategia y al negocio de la compañía y siendo parte de ella. Aquí debemos tener en cuenta el tema de los activos intangibles, y en éstos esta la marca como compañía y es lo que buscamos.

¹⁵ <http://www.inside.com> y http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

Para Generali es de vital importancia tener la certeza de que la comunicación también debe abordar los objetivos del negocio, en últimas, esta funciona transversalmente en la organización y va a todas las áreas, entonces es por ello que será fundamental estar involucrada en el negocio mismo de la firma.

Para estructurar una estrategia de comunicación, lo primero que se debe hacer es definir los objetivos del negocio, qué hace la compañía, qué la hace única y especial en el mercado. Definiendo esto, ya se puede tener una identidad corporativa para empezar a desarrollar una estrategia de comunicación, primero interna que permita llevar los mensajes estratégicos para alinear a toda la fuerza laboral y posteriormente comunicar a todas las audiencias externas que son clientes, proveedores, consumidores y en términos generales, la sociedad.

Basados en estas premisas, 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.

Es de gran relevancia definir un equipo humano preparado en términos académicos y en experiencia. Debe tener conocimiento de cómo funcionan los medios de comunicación, debe conocer el mercado en el cual se mueve la empresa y el negocio mismo y saber de posicionamiento corporativo estructurado en el valor de su marca como un activo intangible de gran valor, que los mismos activos fijos, sin perder el norte que la comunicación es estratégica.

Finalmente lo definitivo en temas de comunicación organizacional, es hacer una buena estrategia que esté alineada con la del negocio. 'En este se debe saber los mensajes que van a llegar a las personas para soportar la estrategia'. Otro punto es hacer segmentación de audiencias y buscar cuáles son los mensajes relevantes y los medios para llegar a ellas. 'Algunas se tocan a través de medios

cara-cara otras son virtuales, de ahí que hay que segmentar las audiencias para saber llegar a ellas'. Un tercer factor es que los mensajes deben ser congruentes con las acciones y tácticas que se llevan en la organización, de lo contrario se pierde validez. 'Hay que hacer medición para mirar la efectividad y oportunidad'.

Con miras a proyectar dentro de Generali bases estratégicas que consoliden la Comunicación Organizacional como un modelo de negocio, es prioritario partir de las bases conceptuales que ello amerita, la revisión de las perspectivas estratégicas que nos permite reconocer los factores componentes que establecerán una concepción general de la estrategia de comunicación en la empresa:

1) La estrategia de comunicación es una *directriz teórica con un referente práctico*. Al comprender la estrategia de comunicación como una orientación teórica diseñada para el largo plazo, podemos entender como dependerá de la capacidad de indagación, diagnóstico y análisis, así como de las competencias prácticas que se tengan, la solución intelectual que se pueda construir para dar forma a esta directriz que llamamos *estrategia*.

2) Hay un componente *normativo y unificador* en la estrategia de comunicación. Por componente normativo podemos entender aquel busca evitar la entropía en la implementación de las soluciones, o en la utilización de elementos simbólicos de la empresa: aquella norma o directriz que busca dictar pautas de utilización de elementos comunicantes o simbólicos que deben responder a un patrón común a modo de señal de "quienes somos" de modo constante. Por elemento unificador podemos entender aquel elemento de coherencia que buscamos en cada uno de los mensajes y acciones que emprendemos conforme a los objetivos de largo plazo que construimos en el día a día del actuar organizacional.

3) La estrategia de comunicación es un inductor de la naturaleza de *largo plazo* en la que desarrolla la imagen de la empresa, la que se construye a partir de la relación que la organización desarrolla en la sociedad.

4) La estrategia de comunicación definirá *responsabilidades y propósitos* a todo nivel: ya ella es un constructor teórico que se define en torno a la obtención de objetivos y deberá contar con el concurso de quienes estén involucrados directa e indirectamente con la consecución de las metas; en tal sentido será importante auditar comunicacionalmente a la empresa, para definir a quienes serán considerados contactos personales o no y para diseñar de qué forma se comunicara a todo nivel los objetivos, los plazos y elementos constituyentes de la estrategia en construcción, de modo de poder componer con la participación real de la mayor parte de los miembros de la organización, una idea eje final a la que la mayoría le haya agregado un mayor *valor*, un eje conceptual al que le habrán introducido un aporte de construcción para un “concepto global común” que podemos llamar el concepto integral de desarrollo. En tal sentido, la construcción de la estrategia al involucrar a distintos miembros de la empresa constituye un escenario de encuentro, una oportunidad de interacción más cercana entre sus componentes y una *creación colectiva*.

La estrategia de comunicación será un soporte que buscara unificar recursos de la compañía y buscara organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarla hacia metas comunes.

1.10 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Aquí tomaremos de referencia algunas de las explicaciones del concepto de estrategia de comunicaciones que encontramos en autores e investigadores de la

teoría y práctica de la comunicación. Hemos definido tres perspectivas para efectos de este análisis y las hemos definido como: General, Clásica e Integrada.

1) *Perspectiva General*

Los conceptos de estrategia aplicado al campo de las comunicaciones empresariales ofrecidos desde una óptica general, por momentos tienden a diluir las explicaciones y discusiones del concepto.

Esta perspectiva general pone el énfasis en la estrategia como una forma organizada del esfuerzo colectivo, es decir el fenómeno del grupo al interior de la empresa.

2) *Perspectiva Clásica*

La visión clásica de la comunicación organizacional, ofrece una perspectiva que permite entrever algunos elementos atomizados a nivel de la conceptualización estratégica, o a veces una definición apegada a las características funcionales y estructurales de la compañía.

Enfocada básicamente en estructurar la toma de decisiones en las comunicaciones internas y externas y definiendo un plan de acción global.

3) *Perspectiva Integrada*

Para esta perspectiva las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores, indicando que la toma de decisiones de comunicación estratégica en la empresa, al funcionar de un modo integrado y holista, asumen una fuerza vital de unión y proyección para la misma, que integra 'vectores de primer nivel' que dependen del proyecto de la empresa y la proyectan en el tiempo. Es una estrategia de comunicación de largo plazo al integrar a todos los componentes y recursos disponibles bajo un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar

de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos.¹⁶

Analizando las anteriores definiciones encontramos muchas similitudes sobre todo en conceptos como, procesos, personas, significados y símbolos, estas asociaciones son interesantes teniendo en cuenta que son vínculos en el contorno organizacional dado que la empresa que está conformada por grupos de personas se unen bajo el mismo lema de generar mejores rendimientos a la empresa mediante un direccionamiento estratégico que posee la organización.

Pero 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

De ahí que sea la visión de las definiciones donde empieza a jugar la comunicación en las organizaciones y en la mirada gerencial de las mismas, punto de reflexión del presente trabajo, dado que comienza con esto los procesos de sensibilización a nivel empresarial para comenzar a enderezar los conceptos de comunicación no como una herramienta en la organización si no como un proceso complejo que trasciende al contexto corporativo.

1.11 PROCESO DE CAMBIO DE MENTALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Con lo esto se comienza entonces con un proceso de cambio al interior de la empresa, para ayudar a entender la manera como se deben afrontar las

¹⁶ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación, Estrategia y empresa. Ed. Zuluaga. Colección Hermes 2. Medellín. 2003. P 73-83

dificultades de entendimiento que se puedan presentar en el camino y así lograr una adecuada comunicación organizacional que además genere compromiso con los colaboradores de la empresa.

La gestión del cambio consiste en aprovechar las transformaciones del entorno empresarial para el bien de la empresa, es esta razón la forma como se introduce alguno debe ser de una forma flexible y amigable para todos los afectados, para que éste no traumatice ningún proceso ni afecte el correcto desempeño de las funciones de los colaboradores de la empresa.

En este sentido el desarrollo de estrategias de comunicación participativas son herramientas básicas dinamizadoras de la cultura organizacional que facilita a los participantes asimilar las modificaciones en los procedimientos, que aprendan y desaprendan, al tiempo que se sienten motivados a continuar trabajando por los objetivos de la empresa.

El diseño de la estrategia y los pertinentes planes de acción deben pertenecer a la problemática de la organización para poder realizar el cambio en la comunicación organizacional, deben ser motivantes a los que se involucren en este para que la ejecución de esto responda a las necesidades del mercado y a las culturas de las personas.

Con lo anterior el diseño de la estrategia del plan de acción, se convertirá en el elemento dinamizador de la cultura organizacional y en esta medida facilitara a los colaboradores como participantes del proceso de gestión del cambio, orientarse por los objetivos de cambio del proyecto haciéndolo de una forma más amigable por pasos¹⁷, como:

¹⁷ http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf

- Realizar Diagnostico de comunicaciones efectivas.
- Medir barreras interfuncionales.
- Establecer indicadores a partir del diagnóstico.
- Realizar una estrategia según modelo de gerencia de comunicaciones.
- Construir cultura comunicativa.
- Realizar mapa por competencias comunicativas.
- Ajustar la estrategia a los requerimientos de calidad.
- Realizar medición anual de las variables de la comunicación.
- Escoger acertadamente los consultores, si éstos son requeridos.
- Determinar una responsable de comunicaciones.

Al indagar sobre las características que se deben tener en cuenta al plantear una estrategia de comunicación organizacional como apoyo a los procesos de cambio en las compañías, se debe resaltar la importancia que tiene todas las etapas anteriores como apoyo a los directivos como legitimadores de la transformación, para incrementar el deseo de los colaboradores en llevarlo a cabo y generara credibilidad a los beneficios que se obtendrán con el cambio.

1.12 DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Antes de introducirnos en la explicación de la estrategia podemos apoyarnos en personas conocedoras en comunicación quienes se refieren al proceso 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”*¹⁸

¹⁸ STEPHEN P., Robbins. Administración: Teoría y Práctica. 4 Ed. México: Prentice Hall. Hispanoamérica S.A., 1994. P. 554

En este sentido es más adecuado tener presente cual es el modelo de comunicación estratégica tradicional¹⁹, así:



Con lo anterior podemos explicar el significado de cada uno de estos componentes para primero tener un horizonte claro de conceptos en el ámbito organizacional, para que precisamente les permita de una forma más amigable, a las personas que participan de ella organizarse y hablen el mismo idioma y segundo conocer eficazmente este proceso y sea un aliado estratégico en el desarrollo de las funciones de los colaboradores tanto de forma personal como laboral.

Cada una de las funciones presentadas en la gráfica anterior tiene diferentes fines, el **emisor** es quien transmite el mensaje, es quien indica el proceso de la comunicación. Este puede elegir el tiempo de mensaje y el canal más eficaz.

El emisor tiene un gran poder y responsabilidad respecto a la comunicación ya que otorga la intencionalidad de su mensaje y le da sentido a la comunicación. Puede estar en problemas si no conoce su audiencia o público y no sabe cómo

¹⁹ <http://introduccionalascomunicaciones2.blogspot.com/2009/09/planeamiento-y-comunicacion-los-seres.html>

hacer llegar a ésta su mensaje. Por esto el emisor debe ser pertinente y sencillo en sus palabras para lograr transmitir su mensaje.

Continuamos con el **receptor** quien es aquel que recibe el mensaje, debe tener una capacidad objetiva de escuchar, traduciéndose en la prestación correcta de atención al mensaje, no solo oírlo para que no haga su propia interpretación sino tener la capacidad de escucharlo de manera empática y lo codifique de forma adecuada.

El receptor debe evitar distraerse y debe concentrarse en identificar la idea que el emisor quiere transmitirle.

De esta manera pasamos al **mensaje**, que es lo que el emisor quiere decirle al receptor, puede darse de cualquier forma idónea a ser entendida por todos o algunos de los sentidos del receptor.

Es la forma en la cual el emisor expone el mensaje para ponerlo a conocimiento de otros y la forma como lo haga es su método, siendo las más comunes los ejercicios escritos y verbales.

En la organización los mensajes se transmiten frecuentemente y son el medio para mantener la empresa en contacto, con esto el resultado de la interacción entre las personas puede estar interferido por los mensajes.

Hablemos ahora del **canal** quien es el medio que el emisor utiliza para llevar el mensaje, puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc.

Teniendo en cuenta que no todos los canales tienen la misma capacidad para transmitir la información, por ejemplo: los medios escritos tienen baja capacidad

de transmisión pero una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información (verbal y no verbal).

El **código** es el idioma o forma por el cual el mensaje es llevado hacia el emisor, la etapa en la cual el receptor interpreta el mensaje y lo convierte en información significativa. La codificación está ligada por las percepciones y experiencias del receptor, la valoración de los símbolos, los gestos y el entendimiento que tenga con el emisor.

Por último el **contexto** es el entorno o situación donde el emisor y receptor se encuentran cuando reciben el mensaje. Desde nuestro punto de vista éste juega un papel muy importante dado que *“El contexto es el medio en el cual se desarrolla el proceso de comunicación, que exige cierto comportamiento específico de comunicación verbal y no verbal para su efectividad, ya que influye en el comportamiento de comunicación del emisor y el receptor, pues afecta directamente la connotación y la evocación, o sea, el sentido”*²⁰.

Con lo anterior el contexto abarca todos los momentos de la comunicación desde el antecedente hasta el fin del mensaje; por eso es definido por los escritores Múnera y Sánchez ampliamente, aunque en el presente trabajo nos basamos solo para definirlo.

Entonces para que este modelo funcione es necesaria la comunicación que la empresa tenga, donde la falta de comunicación y mensajes mal transmitidos harán menos productiva la organización.

²⁰ MUNERA Uribe, Pablo Antonio y SANCHEZ Zuluaga, Uriel Hernando. Comunicación Empresarial: una mirada corporativa. Medellín: Editorial Zuluaga, 2003. P. 78.

1.13 EL AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN

Rogers y Aldrich – entre otros – 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. En esta definición deben considerarse tres puntos esenciales: a) que nos interesa el estudio del ambiente **relevante** para una determinada organización, b) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la comunicación y c) que esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de los sistemas.

En primer lugar, cuando nos referimos al ambiente organizacional debemos entender que mencionamos el ambiente **relevante** para una organización determinada. Es decir, si se habla de un empresa que fabrica ropa, sabemos que su ambiente relevante estará constituido por productores de algodón, lana y otras fibras naturales y sintéticas, etc. En resumen las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que **no** es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro en el sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio.

Un segundo punto por considerar es el concerniente a la toma de decisiones. Idealmente, muchas de estas deben estar basadas en la información que proviene del ambiente exterior en la organización. Ahora bien este ambiente y sus componentes están en constante cambio. La economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales y otros factores sociales, como cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, constituyen factores ambientales para una organización que impone demandas de información sobre esta. Es decir que para

que una organización pueda tener conductas adaptativas a dichos cambios, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente.

Un tercer y último punto por discutir es aquel que se refiere a la concepción de dicho ambiente en un contexto desde una perspectiva de una teoría de sistemas. Acerca de este tema es válido insistir en que los insumos de energía que entra a una organización y su posterior conversión en resultados que producirán más energía, son precisamente transacciones de la organización con su ambiente. Los beneficios o bondades de este modelo conceptual son muchos, pero destaca el que permite comprender a las organizaciones en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Asimismo, permite concebir a las fronteras de la organización y su ambiente organizacional de manera flexible y cambiante, tal como sucede en la realidad.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA EN GENERALI COLOMBIA

2.1 LA ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN

Existen varios tipos de planificación:

- Estrategia militar: nació con la guerra y los conceptos estratégicos están impregnados en ellos. En la actualidad, la planificación flexible, el renacimiento de las teorías asiáticas sustituyen la estrategia militar como centro de interés en el ámbito administrativo. El libro de “administración” más vendido en el mundo se remonta al siglo IV a.c., El Arte de la Guerra de Sun Tsu, lo que demuestra el carácter perdurable de la acción guerrera.

De acuerdo con estos autores, el manejo de los asuntos militares y el de los negocios presentan numerosos principios en común: la concentración de los esfuerzos, la libertad de la acción y la economía de las fuerzas. Asimismo, se tienen factores como la actitud ofensiva o defensiva, la manera de actuar directa o indirecta y la noción del tiempo. “La importancia de la información sobre la competencia, la necesidad del secreto, el interés de las alianzas, la elección del momento para emprender la acción, la alternativa de periodos ofensivos y defensivos, la creatividad, la determinación, etc., son todos parámetros militares utilizados en la conquista de los mercados.

- Estrategias lúdicas: Cabe establecer aquí una distinción entre la teoría del juego y la analogía con los juegos de estrategia.
- Teoría del juego: Lo único lúdico en esta teoría es el nombre. Utilizada por numerosos modelos prospectivos, fue concebida a principios de la década de 1920,

estudia la relación entre los actores de un sistema con referencia a un desafío definido y jerarquizado. La acción se lleva a cabo en dos etapas; una primera fase de auditoria, es decir, la localización de los actores más importantes que interactúan con el sistema, consiste en evaluar las motivaciones, las limitaciones y los medios de acción que los actores ponen en juego para satisfacer sus objetivos en el marco del sistema estudiado. Una segunda fase intenta descubrir la estrategia de esos actores sus alianzas y conflictos, sus estrategias previas y sus proyectos. La idea implícita es poder anticipar la decisión de cambio de estrategia de los actores y, por tanto, adaptar la conducta propia.

Debido a que su propósito principal consiste en definir una estrategia, la teoría de juego se utiliza con frecuencia en la planificación.

- Juegos de Estrategia: incluye a la vez las nociones de estrategia y de táctica y convierte el plan en un concepto central. De esta manera, la definición de un plan en el ajedrez puede adaptarse a la empresa: El diseño de un plan es el procedimiento mediante el cual un jugador explota las ventajas de su posición mientras intenta educir al mínimo sus desventajas. Para poder garantizar el éxito, un plan siempre tiene que establecerse con base en un diagnóstico objetivo de las particularidades de una posición El diseño de un plan siempre es más difícil cuando la posición esta equilibrada, y se facilita mucho cuando sólo existe un plan susceptible de responder las exigencias de la posición.

El plan de comunicación no debe diseñarse de la nada. Tiene que elaborarse con base en el conocimiento de modelos estratégicos que podrían parecer sin relación directa, pero cuya estructuración opera con un método similar. En paralelo con la elaboración del plan estratégico de la empresa, empiezan a perfilarse las bases iniciales del plan de comunicación y a hacerse evidente una lógica. El conocimiento del entorno de la empresa determina las orientaciones estratégicas.

Estas requieren objetivos y estrategias de comunicación que se traducen en elecciones tácticas, es decir, en un programa de acción.²¹

¿Porque planificar la comunicación?

Hay diez razones que sustentan esta decisión:

1. Proporciona el marco general de las acciones
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
8. Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
9. Evita las revisiones puntuales.
10. Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

La redacción del plan de comunicación: cinco errores que deben evitarse.

1. Contratar un redactor externo para un trabajo global.
2. Centrarse en buscar un consenso mediante la integración del conjunto de las expectativas expresadas por los diversos gerentes de la empresa. Esta actitud facilita la aceptación del plan pero diluye su interés.
3. La aplicación estricta del plan estratégico de la empresa. Mientras que el plan de comunicación se integra necesariamente en el plan estratégico de la empresa, también tiene sus parámetros específicos.

²¹ El plan de comunicación organizacional. Limusa Noriega Editores. Autor Thierry Libear. México 2006. P. 39 – 49.

4. La urgencia. La elaboración de un plan de comunicación requiere tres y seis meses en promedio. Cualquier exigencia por parte de altos directivos del tipo “necesitamos que nos prepare un plan de comunicación para el próximo mes” en el mejor de los casos debe rechazarse y en el peor de, considerarse con mucho cuidado.
5. El aislamiento en la redacción. La redacción del plan tiene que llevarse a cabo con un espíritu de consulta de apertura. Es posible que surjan ideas nuevas y que estas faciliten la aceptación final.²²

Con lo anterior el diseño de una estrategia para la comunicación tiene como objetivo lograr que sus colaboradores aprendan a llevar de forma correcta los mensajes, de la forma más sencilla posible, que el punto clave es la percepción de la cual debemos aprender que debemos transmitir los mensajes tal y como son, que debemos hablar el mismo idioma y estar enterados de lo que pasa en el entorno para que todos quedemos satisfechos con los logros y lograr mejorar la productividad de la empresa.

Todas las personas somos por naturaleza estrategas, ya que siempre en nuestro día a día estamos planeando la ejecución de nuestras tareas con el fin de llevarlas al éxito.

El diseño de la estrategia y los respectivos planes de acción deben corresponder a la problemática que tiene la empresa, en este caso la comunicación organizacional, son dadas a motivar al cambio del *cómo* se está llevando a cabo esta práctica al interior de la organización y hacerlo de otra manera para además de mejorar el clima organizacional se incremente la productividad.

²² El plan de comunicación organizacional. Limusa Noriega Editores. Autor Thierry Libear. México 2006. P. 54-59.

En este sentido estamos enfocados a desenredar nudos, es decir, los trabajos y los procedimientos por los cuales se está llevando a cabo la comunicación y realizar las tareas que demanda la organización.

Los resultados que se obtengan serán direccionados a promover la comunicación organizacional entre los colaboradores de la empresa, fomentar los espacios de participación y opinión, para hacer sus relaciones más interpersonales e interinstitucionales y disminuir los conflictos.

Los planes a implementar son los siguientes:

Actividad 1: Integrar las áreas de la empresa

Tiene el objetivo de identificar quienes intervienen de manera activa en la comunicación.

Esta actividad pretende crear grupos de interés para facilitar la propagación de la información de los procesos de la organización.

Para llevarlo a cabo, se conformaran grupos primarios y mesas de trabajo con el fin de poner en común y documentar los procesos de las áreas involucradas que le den efectividad al cumplimiento de la estrategia esperada. (Talento Humano y Directores de área)

Además se elegirá líderes para cada área participante quienes centraran su atención en la escogencia de personas del equipo que le sirvan de apoyo para la transferencia del conocimiento. (Talento Humano y Directores de área)

Para lo anterior se capacitaran a todos los miembros del equipo para que adquieran las habilidades de analizar, proponer y conceptualizar los problemas de comunicación que se estén presentando, las formaciones serán:

Formación en Comunicación: tiene el objetivo de desarrollar competencias de comunicación; Ejercicios de percepción de la realidad y precisión en la comunicación y el lenguaje tanto corporal como lingüístico.

Intensidad: 5 días – 8 horas diarias.

Colaboradores: Área de Talento Humano y Directores de área.

Medición: Indicador de formaciones cumplidas.

Formación en Liderazgo: tiene el objetivo de la planeación estratégica, asimilación del cambio y entrenamiento en inteligencia emocional

Intensidad: 4 días – 4 horas diarias

Colaboradores: Área de Talento Humano y Directores de área.

Medición: Indicador de formaciones cumplidas.

Formación en PNL (Programación Neurolingüística): tiene el objetivo de conocer las definiciones básicas de PNL, ¿para qué y por qué sirve a la estrategia?

Intensidad: 5 días – 2 horas diarias.

Colaboradores: Área de Talento Humano y Directores de área.

Medición: Indicador de formaciones cumplidas.

Formación en Motivación y creatividad para el éxito: tiene el objetivo de hacer desarrollo del talento de la motivación a los miembros de la organización.

Intensidad: 2 días – 2 horas diarias

Colaboradores: Líderes capacitados externos, Área de Talento Humano y Directores de área

Medición: Indicador de formaciones cumplidas

Actividad 2: Transferir al resto de la empresa los aprendizajes obtenidos en los talleres.

Tiene como objetivo concienciar a todas las áreas funcionales de la empresa sobre mejores prácticas de comunicación organizacional asertiva generando aceptación al cambio.

Para llevarlo a cabo se utilizaran y se mejoraran las herramientas electrónicas y didácticas que posee la empresa, tales como:

Intranet: página web institucional interna mediante la cual se informara de forma continua a todos los colaboradores que la visiten, información de interés sobre la empresa como anuncios clasificados, manuales de proceso, gestión del talento humano, cumpleaños del mes, Línea Ética, Código Antifraude, Manual de la Organización, manual de Identidad, Documentos Institucionales, entre otros.

Esto con el apoyo de los líderes de mercadeo y gestión del talento humano.

Indicador: número de colaboradores que visiten el sitio web.

Actividades recreativas y Lúdicas: Se realizaran Obras de teatro en el auditorio de la empresa donde se harán presentaciones que reflejen el estado de las comunicaciones entre las diferentes áreas de la empresa con el fin de concientizar a todos los colaboradores.

También se harán jornadas de juegos empresariales, como bolos, carreras de obstáculos, atletismo, futbol, entre otros, donde por medio del juego aprendan conceptos básicos y técnicos de comunicación y donde la competencia entre los colaboradores les hará más atractivo la iniciativa de ganar el juego siendo el ganador la persona con mejor transmisión de la información al interior de la empresa.

Se realizarán cursos en diferentes ámbitos como cocina, manejo del estrés, Excel, inglés en los cuales se promoverá el desarrollo de las habilidades.

Esto con el apoyo de actores profesionales, líderes capacitados externos y líderes de mercadeo y gestión del talento humano.

Prensa: Carteles, televisores y audio al interior de la empresa donde se transmita frecuentemente la información sobre la estrategia de mejorar la comunicación organizacional con el fin de vender dicha estrategia y el proceso de cambio a los colaboradores para que les resulte amable y a gusto con sus sentidos.

Esto con el apoyo de líderes capacitados externos y líderes de mercadeo y gestión del talento humano.

Actividad 3: Motivar y profundizar todo lo aprendido sobre comunicación organizacional

Tiene como objetivo dejar claro al interior de la empresa mediante participaciones activas de todos los colaboradores la estrategia de comunicación organizacional que se pretende penetrar en la empresa.

Para esto se implementarán espacios en las salas de videoconferencia, salas de reuniones y espacios adecuados donde se harán actividades de reuniones y comités en los cuales se harán puestas en común de las experiencias y vivencias de todos los talleres y las actividades realizadas.

En estas reuniones y comités se expondrán todos los aspectos negativos y positivos vividos y se expondrán los escenarios de los puestos de trabajo de cada uno de los colaboradores donde se escucharán sus dolores y necesidades de su

cargo y sus situaciones reales del día a día para lograr interpretar por que se dan sus comportamientos.

Además se evaluara los aprendizajes obtenidos.

Esto con el apoyo de líderes capacitados externos y líderes de mercadeo y gestión del talento humano.

CAPITULO III. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES EN GENERALI COLOMBIA

Nunca será tarde para mejorar procesos y crear una cultura centrada en el cliente, siempre será el momento correcto, siempre habrá oportunidad de mejora.

Debemos entender que los clientes no son solo los externos, también hay clientes internos que son igual de importantes, que se deben sentir motivados e importantes dentro de la organización para que así lo transmitan al cliente final. Todos los conceptos y propuestas realizadas en este capítulo van enfocadas a ambos.

Para construir de forma asertiva una empresa focalizada en el cliente es necesario eliminar burocracias innecesarias al interior de ésta y más bien hacer que todos los miembros del equipo se conviertan en socios del negocio y sean conscientes de los costes que se derivan de cada uno de sus actos y decisiones.

Ahora para las empresas actuales concebir el éxito en el mercado es necesario brindar un excelente servicio al cliente, para esto más que conseguir que el cliente se sienta bien con nuestro servicio, es necesario crear una cultura de servicio al cliente, y esto sólo se logra volviendo a cada empleado un “clientemaníaco”.

Lo anterior se refiere a la propuesta que debe darse al interior de la organización para darles mantenimiento y sostenibilidad a sus clientes externos pero para mantener a estos clientes hoy en día, ya no es suficiente con satisfacerlos; hay que crear clientes incondicionales.

Los clientes incondicionales se pueden describir como aquellos que están tan emocionados por la manera en que se los atiende que quieren hablarles a todos

de su negocio; Esto indirectamente aumentará sus ingresos ya que cada cliente se convierte en parte de su grupo de ventas.²³

Para tal fin, debemos seguir estos cuatro pasos al interior de la organización ya que la felicidad de los clientes internos en la empresa son el reflejo de la satisfacción de los clientes externos de la compañía, éstos son: Dirija su visión hacia el objetivo preciso, Trate a los clientes correctamente, Trate a los empleados correctamente y Construya un buen liderazgo.

Para entrar más en detalle de estos cuatro pasos, se pueden definir de la siguiente manera:²⁴

DIRIJA SU VISIÓN HACIA EL OBJETIVO PRECISO

- Conviértase en el proveedor que todos eligen y cuide a los clientes.
- Conviértase en el empleador que todos eligen y cree un entorno motivador para su gente.
- Conviértase en la inversión que todos eligen

Este es el primer paso para crear una compañía centrada en el cliente. Los líderes de compañías excelentes piensan que sus clientes y socios son tan importantes como sus resultados financieros, creadores de sus resultados. Por lo tanto los clientes y socios se consideran en igualdad de condiciones frente al desempeño.

²³ BLANCHARD Ken, BALLARD Jim y FINCH Fred. ¡Cliente manía!. Ediciones Granica S.A., 2005

²⁴ http://cpii.org.ar/descargas/info/info_01/cliente_mania-ken_blanchard.pdf

El cliente debe ser la prioridad para cualquier organización, deben tratarlo como un rey como tal pues la organización no llegara a ninguna parte sin la lealtad y compromiso de sus clientes, y como se mencionaba anteriormente ya no basta con satisfacerlos sino crear clientes incondicionales

Los clientes incondicionales los crean las compañías que prestan una atención muy superior a la que presta la competencia, superior a las expectativas del cliente y que además disfrutan el crecimiento generado por los mismos clientes.

Pero para poder obtener estos resultados la compañía debe crear un ambiente motivador a los empleados que laboran en ésta intervenir las áreas con actividades y gabelas que impulsen al trabajador a ser un mejor empleado crear un ambiente motivador y una estructura organizacional flexible para permitirle ser lo mejor posible.

Una de las actividades que llegan a motivar a un empleado es que la empresa responda a una gestión de libro abierto, para que éstos conozcan la información financiera sin importar el nivel jerárquico del empleado, mantener un empleado bien informado y dejar que use sus propias ideas puede llegar a generar resultados de gran sorpresa para la compañía ya que el mismo puede ayudar a controlar los costos de producción.

TRATE A LOS CLIENTES CORRECTAMENTE

- Determine qué tipo de experiencia usted pretende que sus clientes vivan.
- Escuche lo que sus clientes quieren y evalúe si puede incluir esas sugerencias en su visión.

- Implemente una visión del customer service invirtiendo la pirámide jerárquica tradicional de modo tal que sus clientes puedan contactar a la gente que está en la cima y que está dispuesta a servir.

Este segundo paso es de gran ayuda para crear clientes incondicionales, superando sus expectativas en el servicio. Para que una empresa suministre un verdadero servicio al cliente debe analizar cada comportamiento que tiene éste y así la empresa podrá determinar de una forma más fácil que es lo que el cliente espera recibir del mercado.

El comienzo para esto es crear la imagen como la empresa quiere ser percibido por el cliente, es decir, como quiere ser identificado. Después de esto lo más importante es averiguar que quiere sus clientes que ocurra.

Los directivos de las empresas de forma tan espontánea como creativa deben darse cuenta de las necesidades y deseos de los clientes sin contradecirlos; con esto si un cliente hace una recomendación o se queja por algo se deben tomar planes de mejoramiento para hacer las correcciones que den lugar, esto debe ser tomado por los empleados como su nuevo objetivo de la forma en cómo se debe atender a cliente.

Lo anterior es vivir la visión del cliente para atenderlo mediante ésta y al interior de la empresa hacer todas las gestiones que sean pertinentes para que el personal adopte estas visiones a su forma de trabajar para poderlo hacer realidad, esto es, hacer sentir a los empleados como dueños de la visión haciendo que se sientan verdaderamente ligados hacerla realidad.

Si los líderes de la organización no responden a estas necesidades, sus empleados no responderán adecuadamente a los clientes, porque los empleados de primera línea son los responsables de que esta visión lleve a cabo.

TRATE A LOS EMPLEADOS CORRECTAMENTE

- Integre los cuatro sistemas de recursos humanos: reclutamiento y empleo, capacitación y desarrollo, gestión de desempeño y planificación de carrera.
- Si recluta y emplea en forma efectiva, entonces tendrá a la gente apropiada en su equipo.
- La gestión de desempeño si se realiza en forma correcta permite dar a la gente la ayuda adecuada cuando la necesita y de este modo ellos pueden lograr las metas y la organización puede triunfar.
- Los reconocimientos en el día a día y las celebraciones según desempeño ayudan a que la gente se mantenga inspirada y se concentre en lo que es importante.
- La gente no es el recurso más importante en su organización, ellos son su organización. Un líder no puede tratar mal a su gente y esperar que ellos traten correctamente a los clientes

Una organización orientada a la clientemania no solo escucha y responde a los clientes, sino que obsesiona a la idea de dar un paso extra para satisfacer y exceder las expectativas de los clientes.

Se debe sentir gran iniciativa para servir a otros, sentimiento que comienza desde la alta gerencia y se difunde mediante valores transmitido a toda la empresa, esto es también mediante capacitación y coaching para desempeñar mejor su trabajo, apoyo y reconocimiento cuando lo hacen bien, tienen la sensación de que se están superando. Así es como éstos pueden tener un gran desempeño y ofrecerle

al cliente una atención extraordinaria, permitiendo que las ventas y las utilidades aumenten relativamente.

Como se menciona en el libro Yum! Brands hizo una gran investigación y descubrió que es lo que quieren sus clientes, logrando las siglas CHAMPS, que significan:²⁵

C: Limpieza / Organización

H: Hospitalidad / Calidez

A: Precisión / Exactitud

M: Mantenimiento

P: Calidad del producto

S: Velocidad en el servicio

Esto es, la formula recomendada para una real escucha a los clientes.

Ahora bien hablando de Clientemania, la alta gerencia realiza un papel fundamental en apoyo a sus empleados mediante capacitación y coaching, dando con esto la motivación, sentido de pertenencia, empoderamiento en toma de decisiones a sus empleados lo que permite que los clientes vean en la organización una mayor capacidad de respuesta.

25

http://books.google.es/books?id=nVgmBgOjoN4C&pg=PA262&dq=cliente+mania&hl=es&sa=X&ei=_H9jVP-4JcuYNsf3gvgK&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=cliente%20mania&f=false

Para esto los líderes deben organizar e integrar las cuatro funciones básicas en el desarrollo de los recursos humanos:²⁶

- Reclutamiento y contratación
- Capacitación y desarrollo
- Administración del desempeño
- Desarrollo de la carrera.

CONSTRUYA UN BUEN LIDERAZGO

- Recuerda que hay dos aspectos importantes en el liderazgo: la visión/dirección y la implementación.
- Mientras que los líderes top establecen la visión y la dirección, cualquiera que esté en una posición desde donde puede influenciar a otros, puede ser un líder. Una gran organización tiene líderes en todos los niveles.
- El liderazgo no consiste en concentrarse en usted mismo, sino en servir a la visión y a la gente que hará que la visión se vuelva realidad.

El líder idóneo es aquel que está al servicio de los demás, teniendo en cuenta que el liderazgo se compone de dos partes: visión/dirección y aplicación y dos tipos de líderes los acaparadores y los líderes con vocación; será cada persona desde su cargo ya sea los niveles jerárquicos más altos de la empresa o desde los más básicos escoger que tiempo de liderazgo y que tipo de líder quiere ser, sin olvidar las visiones del cliente y los objetivos que la organización tiene.

²⁶ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sintesis-Libro-Clientemania-De-Kent-Blanchard/1010253.html>

Como líderes se debe permitir que cada uno haga las cosas a su manera, con esto se obtendrá lo mejor de los empleados, la satisfacción del cliente, su fidelidad y llevarlos a ser incondicionales con la empresa.

Aunque el liderazgo puede ser una destreza innata de cada persona y es importante tener presente esto a la hora de la escogencia de dichos líderes y coordinadores al interior de la empresa, no se puede dejar de permitir el empoderamiento del cargo y la gerencia del servicio que cada uno de los empleados puede tener.

Ahora bien, una vez que hayamos cumplido con estos pasos, los empleados o clientes internos comenzarán a brindar naturalmente una buena atención al cliente externo.

Es indispensable que las empresas tengan sentido claro de hacia dónde es el objetivo al cual le apunta estratégicamente la organización, para esto el libro “Clientemania” nos indica esto como un principio fundamental definido por estos tres elementos:

- **El propósito del negocio de la empresa:**

Esto implica conocer el tipo de negocio a que se dedica una empresa y su objetivo.

- **Una visión del futuro.**

Esto quiere decir tener clara la sensación que debe tener el cliente después de haber comprado nuestro producto o de haber utilizado nuestros servicios.

- **Una definición de los valores de la empresa.**

Los valores son los que impulsan el comportamiento del personal de la empresa cuando está trabajando en su propósito y en su visión de futuro.

Hay que tener en cuenta, por un lado, que para que los valores sean útiles para guiar el comportamiento de las personas éstas no pueden manejar más de tres o cuatro valores claros.

Y por otro lado, que debe existir un orden de prioridad en estos valores, para adoptar la decisión correcta si se da el caso de que dos valores entren en conflicto.

Es así entonces que teniendo en cuenta todo lo anterior es la forma como se vuelve más práctico, eficiente y más fácil aplicar los conceptos y herramientas de clintemania, entendiéndolo que no solo es escuchar y responder a los clientes, sino que también es obsesionarse con la idea de dar un paso extra para hacerlos felices y poner todo esto en práctica en Generali Colombia y enfocados en la consecución de los objetivos de la empresa basados en estos tres elementos que sobre todo en sus áreas administrativa, cartera, técnica, indemnizaciones y comercial, que son en las cuales se ha detectado la mayor deficiencia en la influencia de la comunicación organizacional que ha generado que cada área funcione como una empresa aparte, que se preocupen solo por su proceso sin pensar cuanto afecta toda la cadena de servicio.

Para mejorar la productividad de la empresa, hay que mejorar los procesos, pero los procesos ya están establecidos y son las personas quienes no están cumpliendo con ellos por la falta de comunicación y empoderamiento de sus responsabilidades.

Para esto y para intervenir mejoras en el proceso hemos implementado los planes estratégicos como actividades de integración, transferencia de conocimiento y motivación señalados en el CAPÍTULO II del presente trabajo de investigación, las cuales son:

- Actividad 1: Integrar las áreas de la empresa
- Actividad 2: Transferir al resto de la empresa los aprendizajes obtenidos en los talleres.

- Actividad 3: Motivar y profundizar todo lo aprendido sobre comunicación organizacional

Lo anterior con el fin de generar que la comunicación organizacional en Generali Colombia sea un proceso con calidad y oportunidad y que sirva de propuesta para que haya una mejor interrelación entre las diferentes áreas e intervenirlas con diferentes actividades que sirvan de estrategias de comunicación que vayan orientadas a mejorar la productividad de la empresa y lograr los objetivos definidos por la empresa.

3.1 FIDELIZACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS DE SEGUROS

Para Generali los intermediarios son su razón de ser, de allí la importancia de fidelizarlos cada día más con la marca y con los productos y para lograrlo se pretende aplicar las estrategias mencionadas anteriormente tomando con gran importancia la herramienta de la motivación, ya que es el camino para lograr enamorarlos de la marca, de crear sentido de pertenencia, de demostrarles lo importante que son para la compañía.

Como motivarlos:

- Premios por cumplir con las metas anuales, ejemplo la convención de ventas.
- Plan de Incentivos Adicionales: por el cumplimiento de metas y por conservar una buena siniestralidad en sus cuentas, dar participación de utilidades respecto a la producción.
- Concursos trimestrales con campañas específicas: en cada trimestre se pondrán metas especiales para los ramos estratégicos como Transportes y Todo Riesgo Construcción y entre quienes cumplan la meta se rifaran

diferentes premios como viajes de un fin de semana, cenas en conocidos restaurantes, días de spa y bonos sodexo.

- Realizar escuelas de ventas, capacitaciones donde se expliquen las coberturas de cada producto.
- Crear un sistema de relevo generacional donde los padres puedan ir entregando la cartera a sus hijos y al mismo tiempo formarlos en seguros y no correr el riesgo de perder los clientes.
- Charlas mensuales con conferencistas de temas varios, ejemplos finanzas personales, como automotivarse, actualización tributaria, etc.

3.2 MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS GENERALI

Para generar un ambiente de satisfacción y amor por lo que se hace la empresa además de las estrategias mencionadas inicialmente puede:

- Dar una tarde libre cada dos meses a cada empleado como gratitud por su buen trabajo.
- Nombrar un tutor a cada empleado que esté estudiando, ese tutor será alguien del área que se relacione con el postgrado o pregrado en curso.
- Hacer reconocimientos en público para las personas que obtengan nuevos títulos ya que todo ese conocimiento será puesto a disposición de la empresa.
- Capacitar y preparar muy bien a cada persona en el rol que maneja, no dejar temas en el aire que generen insatisfacción en los clientes.

- Generar conciencia en los líderes de cada área que están trabajando con recursos Humanos y por lo tanto es de vital importancia que sea tratados de esta manera, reconocer que primero está la persona.

3.3 NUEVAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO

Gracias a la tecnología contamos con valiosas herramientas que nos ayudan a realizar un seguimiento más ordenado a nuestros clientes y que permiten mejorar la comunicación con ellos.

Para Generali sería de vital importancia implementar un CRM (Customer Relationship Management), es un software que nos permite administrar datos y gestionar las buenas relaciones con los clientes, allí se pueden registrar las visitas, las llamadas, los prospectos de negocios que se está cotizando, se pueden obtener cifras de producción, siniestralidad y monitorear las visitas que los comerciales realizan a los clientes.

Es el momento de crear un nuevo modelo de ventas, donde el enfoque sea la satisfacción del cliente y que mejor manera de empezar que con un CRM.

Para que sea exitoso se debe capacitar puntualmente a los Directores Comerciales que son la cara visible ante el cliente para que saquen el mayor provecho a esta valiosa herramienta.

Acompañando al modelo de ventas, se podría diseñar un modelo de gerencia de servicio, donde haya una cabeza visible liderando el proyecto y donde se cree conciencia en cada una de las áreas que el buen servicio y la buena actitud no solo es función del área comercial, haciendo campañas desde la forma como se contesta el teléfono, cuantas veces se deja timbrar antes de contestar, hasta la

forma como se contestan las objeciones de un cliente que llama a la línea buscando una orientación de cualquier tema.

Para iniciar estos dos importantes proyectos es conveniente que toda el área comercial del país esté integrada, por lo que sería conveniente realizar una primera fase de levantamiento de la información tomando en cuenta las opiniones de cada Director Comercial, una segunda fase con la creación del modelo como tal donde todos ayudarán a construirlo, una tercera fase de divulgación a nivel interno de la compañía y una cuarta fase de implementación. En todas y cada una de estas fases los Directores Comerciales participaran activamente lo que inevitablemente llevara a la integración del equipo, que permita mostrar una sola cara a todos los clientes que Colombia, pues el mensaje que se va a transmitir es el mismo, ¡Escuchar y Solucionarle al cliente!

3.4 ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Basados en las distintas estrategias expuestas, es importante soportarnos sobre las bases que nos permitan alcanzar finalmente los beneficios de la consolidación del Plan estratégico de comunicación organizacional propuesto para la compañía Generali, satisfaciendo las aspiraciones de todas las personas que participan en la organización y apoyando los objetivos trazados para cada área.

Estas bases deben estar apalancadas inicialmente, en la coherencia que tienen los desarrollos propuestos frente a la manera de actuar de la organización, socializando el plan de comunicación y dejando definidos los canales y lenguajes comunes sobre los cuales los equipos de trabajo operaran basados sobre una sola filosofía y proyectándola hacia la visión de la organización.

Igualmente se debe formalizar a todo nivel el proceso de decisión estratégica y contribuir en la coordinación de actividades y procesos a ejecutar al interior de la compañía, permitiendo la participación masiva de los empleados en las decisiones empresariales que impacten sus focos de trabajo y los resultados de los mismos.

Finalmente, no podemos dejar de lado que es muy importante proyectar que dentro de Generali, la comunicación se propondrá como un proceso de total participación en todos los equipos de trabajo, enfocados sobre un mismo objetivo para alcanzar resultados comunes, teniendo en cuenta que dentro del plan estratégico, muchas veces surgirán barreras que impiden que la comunicación organizacional se lleve a cabo de la mejor manera y entre ellas podemos mencionar algunas tales como: la percepción selectiva, la filtración de la información, sobrecarga de la información, las emociones y el lenguaje. Para ello deberá existir el compromiso de todos para que este plan se base en combatir cada una de esas barreras mencionadas, buscando equilibrar la vida personal y laboral de los integrantes que forman cada departamento dentro de la compañía.

3.4.1 Principales Razones

- Las exigencias del trabajo actual hace que el eje laboral domine la vida de muchas personas integrantes de los equipos, y con todo esto surgen interrogantes sobre el significado de su verdadero foco operativo.
- Existe el deseo de integrar los valores de la vida privada con los de la vida profesional, conjugándolos para maximizar el potencial de cada uno de los roles.
- En tiempos de abundancia económica, más personas pueden darse el lujo de emprender la tarea de desarrollar toda eficiencia laboral.

Dentro de la estrategia del plan, está en desarrollar estas razones con base a un modelo llamado "EQUIPO EFICAZ" que consiste en fortalecer las variables internas en las distintas áreas basadas en algunos desarrollos mencionados como:

1. Hacer el buzón de quejas y sugerencias dentro de la empresa con el fin de identificar las inconformidades de los equipos de trabajo.
2. Establecer la comunicación entre la Gerencia–Empleado, basada en el respeto y responsabilidad. (Establecer empatía y Acercamiento hacia los integrantes de los equipos).
3. Motivar a todo el personal mediante reconocimientos y bonos por cumplir con los objetivos de cumplimientos trazados, establecidos a corto plazo. (Eficiencia).
4. Dividir y potencializar la carga laboral entre el personal capacitado de las respectivas áreas.
5. Establecer la red interna de información en donde solo el personal tenga acceso para difundir mensajes importantes de aviso oportuno. (INTRANET Corporativa).
6. Realizar sesiones en donde se direcciona cómo controlar las emociones, dirigido a todos los equipos de trabajo en general.
7. Establecer un control de posibles oportunidades de mejora que enfoquen a mejorar el servicio a entregar a los clientes de la empresa y clasificarlos de acuerdo a la situación identificada.

3.4.2 Estrategia Comunicacional

La estrategia se concreta en una planificación de las acciones a desarrollar dentro del proceso de comunicación organizacional y una coordinación de las mismas, vista en el plan a trabajar y en un período determinado; así como un proceso de evaluación permanente y colectiva de las acciones que permitan detectar y corregir fallas, revisar la validez de la estrategia y la coherencia de sus tácticas para volver a una nueva práctica.

3.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Cerrada: Se aplica solo por ser este el espacio donde se aprovecha el intercambio colectivo.

Flexible: Su aplicación puede ser variada en correspondencia con las características de los equipos (proceso de diagnóstico) y manteniendo en alto la creatividad de los integrantes que evite espacios de comunicación monótonos.

Eleva las posibilidades de intercambio comunicativo grupal de los integrantes de los distintos equipos interdisciplinarios.

Desarrolladora: Desarrolla capacidades empáticas y de conflictos que generan crecimiento personal.

Estas características de la estrategia son, además de potencializadoras, requisitos válidos para asegurar la preparación de los equipos de trabajo de forma óptima.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Ediciones Paidós. Barcelona-Buenos Aires. 1991.

BLANCHARD Ken, BALLARD Jim y FINCH Fred. ¡Cliente manía!. Ediciones Granica S.A., 2005

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México 1991. P 337

JAVIER GARRIDO, Francisco. Comunicación, Estrategia y Empresa. Editorial Zuluaga. Colección Hermes 2. P 71-83. Medellín 2003.

GARCÍA LONDOÑO, Ana Victoria y URIBE TABARES, Astrid Liliana. Estrategia de comunicación como apoyo al cambio organizacional. 2010

http://books.google.es/books?id=nVgmBgOjoN4C&pg=PA262&dq=cliente+mania&hl=es&sa=X&ei=_H9jVP-JcuYNsf3gvgK&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=cliente%20mania&f=false

http://cpii.org.ar/descargas/info/info_01/cliente_mania-ken_blanchard.pdf

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6699/1/125667.pdf>

<http://introduccionalascomunicaciones2.blogspot.com/2009/09/planeamiento-y-comunicacion-los-seres.html>

<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

<http://redgrafica.com/EI-concepto-BTL>

http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Sintesis-Libro-Clientemania-De-Kent-Blanchard/1010253.html>

<http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm>

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-article-243909.html>

<http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-es-una-Intranet.php>

<http://www.inside.com>

<http://www.larepublica.co/node/7690>

<http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?i/indice-de-siniestralidad.htm>

<http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

<http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-organizacional-1151478>

PULGARÍN RESTREPO, Luisa Fernanda y ROJAS OCHOA, Omar Asdrúbal. La Comunicación como Estrategia Organizacional y Competencia Gerencial. 2003

RON Ludlow y FERGUSN Panton. La esencia de la comunicación. Editorial A Srmon & Schuster Company. Mexico 1997.

STEPHEN P., Robbins. Administración: Teoría y Práctica. 4 Ed. México: Prentice Hall. Hispanoamérica S.A., 1994. P. 554

STONER, James A.F. Administration. 3 Ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1989. P. 568

THIERRY LIBEART. El plan de Comunicación Organizacional. LIMUSA. México 2006.

Universidad de Medellín. Anagramas. Sello Editorial Universidad de Medellín. Ed.2007. P 81-85.