

CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN: VARIABLES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES

Trabajo final para optar por el título
de:

Magister en Administración de Empresas

Por:

**LUIS MARIANO GONZALEZ AGUDELO
EDWIN GARCÍA CASTAÑO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
2010**

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo dentro de la Investigación “Prácticas de Comunicación en Pymes”. De Las Comunicaciones Estratégicas y El Talento Humano. Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2009.	1
CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN: VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES	
A MANERA DE INTRODUCCIÓN	1
POR QUÉ LAS PYMES?	3
LAS PYMES COMO PUNTO DE PARTIDA	5
LO COMUNICACIONAL	10
LA IDEA DE LA ORGANIZACIÓN	17
LAS RELACIONES LABORALES Y SUS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	19
GESTIÓN HUMANA, CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN	27
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO 1. SOPORTE METODOLÓGICO	40
ANEXO 2. INSTRUMENTO – ENCUESTA	48
ANEXO 3. RASTREO TEMÁTICO	52
ANEXO 4. AGENDA COMUNICACIÓN EN PYMES CÁMARA DE COMERCIO Y UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	84
ANEXO 5. FICHA GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA -CORPUS-	85

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo dentro de la Investigación “Prácticas de Comunicación en Pymes”. De Las Comunicaciones Estratégicas y El Talento Humano. Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2009.	1
CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN: VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES	
A MANERA DE INTRODUCCIÓN	1
POR QUÉ LAS PYMES?	3
LAS PYMES COMO PUNTO DE PARTIDA	5
LO COMUNICACIONAL	10
LA IDEA DE LA ORGANIZACIÓN	17
LAS RELACIONES LABORALES Y SUS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	19
GESTIÓN HUMANA, CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN	27
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO 1. SOPORTE METODOLÓGICO	40
ANEXO 2. INSTRUMENTO – ENCUESTA	48
ANEXO 3. RASTREO TEMÁTICO	52
ANEXO 4. AGENDA COMUNICACIÓN EN PYMES CÁMARA DE COMERCIO Y UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	84
ANEXO 5. FICHA GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA -CORPUS-	85

CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN: VARIABLES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Aunque no por muchos, el tema de la comunicación y su trascendencia en los asuntos administrativos ha sido tratado como un punto tangencial respecto de algunos de los procesos de la actual gestión por competencias, sin embargo no se le ha reconocido su transversal importancia, tal vez porque la mayoría de los autores o investigadores del tema lo han hecho exclusivamente desde un punto de vista técnico, haciéndolo parecer, seguramente sin intención, como una simple herramienta de información administrativa.

La verdad, con respecto a la comunicación organizacional es que es un tema que en muchas ocasiones es subvalorado, o incluso, olvidado por completo dentro de las organizaciones modernas, especialmente dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes), muchas veces por considerarse un tema exclusivo de los grandes emporios económicos o porque erróneamente consideran que dicho tópico no encuentra cabida en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

Sin embargo, al echar un vistazo a los resultados obtenidos en las pocas investigaciones realizadas con respecto a la comunicación en las pymes¹, se denota la presencia e importancia de dicho tema en el actuar organizacional, aunque como fue anotado, se mira desde un punto de vista meramente mediático,

¹ “Comunicación hacia la productividad”. Material elaborado por de Investigación y Generación de contenidos de Táctica & Estrategia para el portal www.comunikandonos.com. Cali, Marzo 28 de 2007. Arana Flórez, Ronald. “La Comunicación en las Pymes”. Libro producto de investigación. Universidad Santiago de Cali, editorial USC, 2009.

que impide vislumbrar su real importancia y trascendencia en el funcionamiento de la organización.

El presente capítulo pretende mostrar un poco más del papel que juega la comunicación, no como simple herramienta, sino como verdadero elemento dinamizador y generador de cultura organizacional.

Para poder entender dicho papel, es preciso aceptar que la principal finalidad de toda organización es la de lograr una rentabilidad económica, aunque modernamente dicha finalidad se debe ver complementada con el concepto de bienestar, tanto para aquellos agentes o elementos internos a la organización, como para los que, sin restar su importancia, se encuentran en una esfera externa a la misma.

Es así como para poder llegar al logro de ambas finalidades aparece la cultura organizacional como una eficiente herramienta en su consecución, pues no es fácil pensar en una organización que logre entregar una plusvalía, tanto a sus agentes como a su producción, sin contar con unas bases organizacionales fuertemente cohesionadas y dinamizadas con un elemento cultural propio a sus orígenes, estructura e historia.

Ahora bien, en dicho contexto se hace necesario destacar el importante rol que cumple la comunicación, al permitir que se cumplan las diferentes funciones de los sujetos que interactúan en dicho marco de una manera armónica y competitiva.

En el presente capítulo aparece un punto de vista diferente, poco explorado y analizado, ya que dichos estudios parten de una premisa que ubica a todos los sujetos o grupos de interés relacionados con la organización en un punto de partida, desigual económicamente hablando, pero en un absoluto rasero, siempre y cuando se encuentren dentro del mismo grupo de interés, desconociendo algunos factores previos que pueden llegar a influir

sumamente en la obtención de las finalidades ya mencionadas, tal como lo sería el tipo de vinculación a la organización empresarial.

Para aclarar lo dicho basta con observar aquellos grupos de interés propios a la gestión del talento humano, pues los proveedores no cumplen el mismo papel, no todos los agentes de alianzas se encuentran en un mismo plano, y sobre todo, no todos los sujetos involucrados directamente con el desarrollo de la actividad propia a la mano de obra son iguales, ni pueden ser objeto comunicacional de la misma manera.

Es precisamente este último grupo de interés el que pretende ahondarse en las siguientes páginas, pretendiendo demostrar que el estático punto de partida que se le ha dado a la comunicación organizacional, está muy lejano a ciertos factores que real y efectivamente pueden incidir en la construcción de la cultura de una organización, y como es evidente, en el logro de sus finalidades de rentabilidad y bienestar, especialmente cuando éstas son catalogadas como pequeñas o medianas empresas.

POR QUÉ LAS PYMES?

“Actualmente en Colombia ² existen 472.250 empresas MIPYMES, de las cuales 431.000 son micro empresas y 47.000 son pequeñas y medianas empresas, repartidas en diferentes sectores; a nivel nacional el de mayor presencia en el mercado es el de servicios, con un porcentaje del 37.3% y el que menos, el agrícola, con un porcentaje del 7.2%. Se estima que las MIPYMES de la industria, el comercio y la de servicios generan 1.700.000 empleos, que equivalen a 48% del empleo de la industria y entre el 70% y 75% del comercio y los servicios.³ (3 *Revista Mercados PYME. Edición del 2004/ANIF.*)

² Referencia hecha por Roland Arana Flórez en su obra “La Comunicación Interna en las Pymes”, 2007.

Es oportuno decir que ante la globalización y el libre mercado, el éxito de las PYMES no sólo depende del dinero, sino, de otros factores con los que, indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento, ya sean grandes, medianas o pequeñas; uno de dichos factores es la comunicación, la cual contribuye al desarrollo empresarial de toda organización”.

Independientemente de su incidencia económica, para encontrar una respuesta satisfactoria es preciso recordar que el presente capítulo hace parte de un proyecto que ha tenido dos fases investigativas.

La primera de ellas apuntaba a identificar la relación existente entre los procesos informativos y las condiciones reales de interacción personal y de comunicación, al interior de las pequeñas y medianas empresas de diversos renglones de la economía y localizadas en la ciudad de Medellín³.

La actual y segunda de dichas fases se dirige a identificar la relación existente entre los procesos informativos y las condiciones reales de interacción personal y de comunicación que caracterizan la inserción estratégica y el talento humano en las pyme del Aburrá Sur como clave de su identidad corporativa, arrojando resultados significativos en términos de las interacciones y la rentabilidad corporativa⁴.

Como claramente puede denotarse, el presente trabajo hace parte del producto de investigaciones que a través de sus resultados y hallazgos, han ido encontrando un rumbo más cierto y concreto con miras a la aplicación de resultados prácticos y

³ Extractado de los objetivos de la investigación Más medios que comunicación en las organizaciones pequeñas y medianas de Medellín, Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2007.

⁴ Extractado de los objetivos de investigación propios al proyecto Prácticas de Comunicación En Pymes”. De Las Comunicaciones Estratégicas y El Talento Humano. Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2009.

eficientes, aún más cuando son precisamente las pequeñas y medianas empresas las que requieren respuestas de la Universidad como ente social y de desarrollo.

LAS PYMES COMO PUNTO DE PARTIDA

Tal como se ha desarrollado el texto hasta este punto, pareciera que se ha hecho un análisis inverso del tema, pues se empezó hablando de las finalidades, pasando por los factores medios de incidencia para luego llegar al grupo de interés escogido, sin embargo es muy claro desde los objetivos propios a la investigación, que todos los elementos en mención se desenvuelven en un contexto empresarial demarcado por las pymes, especialmente, las del Aburrá Sur.

Cuando se aborda el concepto de pequeña y mediana empresa se hace innegable la relación mental con la clasificación dada por las ciencias administrativas y económicas a las organizaciones, dentro de las cuales pueden lograrse acercamientos por el tipo de actividad que desarrollan, el sector económico en el que se desenvuelven, por el capital que las compone o por la estructura organizativa que utilizan.

Sin embargo dentro de nuestro contexto, el real y técnico concepto de clasificación de las pymes parte del fundamento legal que encuentran dentro del Ordenamiento Jurídico Colombiano.

Es así como dentro de una reciente legislación nacional, donde se emprendió una naciente dirección de institucionalización, protección y promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, aparecen normatividades como las leyes 590 de 2000, la 905 de 2004, y aunque menos tocante la ley 1151 de 2007, en las cuales, además de fijar toda una red de organismos e instituciones de

apoyo gubernamental, se fijaron los parámetros para determinar su obligatoria categorización.

Así las cosas cuando se pretende abordar el concepto de empresa en cualquiera de sus categorizaciones debe partirse de la definición legal dada por el artículo 75 de la citada ley 1151:

*“Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, **que responda conjuntamente a los siguientes parámetros:***

- 1. Número de Trabajadores Permanentes.*
- 2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales.*

El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para las diferentes categorías empresariales, a saber: Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.

(...)

PARÁGRAFO 2o. Las definiciones contenidas en el artículo 2o de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2o de la Ley 905 de 2004, continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo”. (Negrilla y Subraya fuera de texto).

Es de resaltar que la legislación vigente establece el cumplimiento conjunto de los parámetros señalados, sin embargo es ésta misma en su segundo párrafo, la

que permite una vigencia ultra activa de la normativa contenida en la ley 905 de 2004, hasta tanto no sea expedida la reglamentación por parte del Gobierno Nacional, normativa ésta que no ha sido fijada mediante ley o decreto alguno.

Vale aclarar en éste punto que la Ley generalmente adquiere vigencia a partir de su promulgación por parte del órgano competente, siempre que haya cumplido con los requisitos establecidos por la misma ley para tal finalidad; significando con su vigencia que toda ley rige en forma obligatoria hacia el futuro sólo desde que sea promulgada, sin embargo, pueden presentarse dos fenómenos en la aplicación temporal de la misma: la retroactividad y la ultra actividad.

El primero de dichos fenómenos permite que asuntos ocurridos con anterioridad a la vigencia de la ley sean regulados por una ley posterior, aunque es de escasa aplicación por fuera de materias como la laboral y la penal, pues son estas áreas del Derecho las que permiten aplicar principios como el de la condición más beneficiosa o el de favorabilidad.

Por su parte el segundo fenómeno temporal frente a la vigencia de la ley le permite a una norma anterior, parcialmente derogada, conservar una vigencia en aquellos asuntos expresamente señalados, es decir, que a pesar de existir una normatividad vigente más actual será la norma anterior la que regule la materia específica.

Lo anterior cobra importancia en cuanto a la categorización de las pymes dentro de nuestro ordenamiento jurídico, pues tal como fue señalado, la normativa vigente (ley 1151) autoriza la aplicación de los parámetros establecidos por la ley 590 y la 905 de 2004 hasta que se presente una regulación diferente, es decir que a la fecha cuando se cataloguen las pymes deberá atenderse a los siguientes parámetros:

*“Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, **que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:***

1. Mediana empresa:

- a) *Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o*
- b) *<Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.*

2. Pequeña empresa:

- a) *Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o*
- b) *Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes⁵.*

Como claramente se puede notar dentro de los parámetros legales para la categorización de las pymes, existen dos factores plenamente diferenciables: uno de contenido contable y financiero, mientras que el otro es de contenido económico y laboral.

El primero de ellos contiene como factor de medición el total de activos que posee una organización para el desarrollo de sus actividades, y aunque éste fue un

⁵ Artículo 2 de la ley 905 de 2004, publicada en el Diario Oficial No. 45.628, de 2 de agosto de 2004.

método contable bastante utilizado en los años setenta y ochenta, en la actualidad ha sido suficientemente debatido desde el punto de vista financiero, ya que a pesar de que los activos continúan siendo un sinónimo de valor fijo, se ha demostrado que no siempre guardan una relación directa con la generación de la rentabilidad o el valor futuro de una organización, puesto que puede presentarse el caso de que teniendo una gran cantidad de activos éstos no representan un verdadero apoyo a la producción, o que por el contrario, unos activos de muy bajo valor sean el soporte de una alta generación de rentabilidad.

Es así que tener como factor de categorización empresarial el valor de los activos no genera seguridad alguna en dicha medición, y aunque en la actualidad con la ley 1151 de 2007 se introduce como elemento de medición alternativo el correspondiente al total de ventas de la empresa, éste no deja de ser un elemento engañoso de medición.

Por otro lado, el segundo de los factores legales para la categorización de las empresas en pequeñas y medianas se dirige a la planta de personal (ley 905) o al número de trabajadores permanentes dentro de la organización (ley 1151).

Aunque a primera vista este factor económico laboral brinda una mayor seguridad y objetividad en la medición propia para la clasificación de las pymes, encuentra un gran vacío en la práctica cotidiana, tanto desde el punto de vista administrativo como legal, pues **pareciera pretender la normativa que todos aquellos sujetos que realizan una actividad productiva para una organización la realizan bajo una contratación laboral definida en su más estricto sentido. Sin embargo, las actuales tendencias de contratación de mano de obra hacen uso de muchas otras figuras jurídicas, que aunque permiten el desempeño de la actividad requerida por la organización, no son de naturaleza laboral.**

Ahora bien, a pesar de la inexactitud señalada para ambos factores, se ahondará a continuación en el segundo de éstos, pues para la finalidad buscada con el

presente escrito, se hace indispensable identificar y distinguir las diversas formas de contratación de la mano de obra que participa como grupo de interés dentro de cualquier organización, ya que son dichos sujetos los que forman parte directa de los procesos comunicacionales que permiten la generación de cultura organizacional como elemento de plusvalía propio a la rentabilidad y bienestar de los demás grupos de interés.

LO COMUNICACIONAL

Debido a que la comunicación es una acción cotidiana, quizá la más repetida y corriente de los actos humanos, tiende a ser dejada a un lado como factor administrativo. En la mayoría de los casos, las pymes y las grandes empresas reducen la comprensión de sus acciones comunicacionales al conjunto de medios que se producen en sus departamentos de comunicación. Sin embargo,

“la condición básica de las acciones comunicativas, del juego comunicativo –si cabe la expresión- o del intercambio de mensajes y percepciones, es que impulsen o logren la transformación propia o la del otro. Como actores de una puesta en escena, emisores y receptores establecen un juego en el que la interpretación es fundamental. Para que sea completa, es decir, para que haya retroalimentación, se requiere que el medio sea adecuado y los códigos sean correctos”⁶

Eso quiere decir que la comunicación sólo puede comprenderse como un proceso de construcción de sentido, de momentos de verdad, de relaciones, de intercambios y de convivencia, y ya que en el fondo, la acción comunicativa

⁶ VELÁSQUEZ BETANCUR, Jorge Alberto. Recuperar la comunicación. Revista Comunicación, pág. 135. Universidad Pontificia Bolivariana, enero – diciembre 2009, ISSN 0120-1166.

procura el logro de un objetivo común en un espacio común, es válido afirmar que también conlleva un propósito de carácter político (en el sentido original de la palabra). Es así como el propósito fundamental de la comunicación es la construcción de comunidad (organización social), ya que ella se establece mediante la interacción no solamente lingüística sino de tecnologías, bienes, compromisos, normas y espacios. Según Ferrater Mora

“El termino comunicación se debe utilizar para designar el carácter específico de las relaciones humanas en cuanto son, o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión. El término es sinónimo de coexistencia o de vida con los otros e indica el conjunto de modos específicos que puede adoptar la convivencia humana, con tal que se trate de modos humanos, o sea de modos en los que quede a salvo una cierta posibilidad de comprensión. Los hombres forman una comunidad porque se comunican, porque pueden participar recíprocamente de sus modos de ser, que de esa manera adquieren nuevos e imprevisibles significados”⁷

De lo anterior se puede concluir que lo que más se puede acercar a una aproximación válida de la acción comunicativa en cualquier organización de orden social es definirlo más que como un acto mediático, como un esfuerzo, una opción o un proceso que pretende compartir, conciliar, acercar, negociar y generar simbolizaciones y valoraciones en torno a todas las interacciones sociales y no solo a procesos de transmisión de información a través de los medios porque éstos **“...han reducido su papel al de constructores de realidades parciales e interesadas, mezclando a su arbitrio realidad y ficción. A este riesgo se**

⁷ FERRATER MORA, J. Diccionario de Filosofía: “Comunicación”

suma un peligro: reducir la comunicación a espectáculo, donde lo que prima es lo banal, superficial y rimbombante”⁸.

Es decir, si comunicar no significa solamente intercambiar información entre individuos que no comparten ni intereses ni valores, entonces implica la aceptación del otro para así poder establecer unas relaciones que contribuyan al mejoramiento de la vida de los seres humanos. Por lo tanto, la comunicación sólo cumple su objeto en el ámbito de todas las organizaciones sociales, entre ellas las de carácter empresarial.

En el último caso, una organización exitosa es aquella que presenta resultados financieros superiores a los de su competencia, adecúa su gestión a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca en la búsqueda de sectores de mercado no explotados o muy débilmente explotados y estudia permanentemente a sus competidores. Pero además, es aquella que logra altos niveles de desempeño en sus funcionarios y una permanente motivación de logro en sus subsistemas básicos dentro un clima armónico de trabajo.

Si bien la anterior definición de organización exitosa es una verdad de Perogrullo, también es un lugar común reconocer que las empresas de mayor competitividad y con altos índices de rentabilidad, tienen como característica que son instituciones plenamente comunicadas e intercomunicadas, dado que es imposible administrar lo que no se comunica.

Según Oscar Johansen⁹, las organizaciones desde su definición se pueden estudiar como sustantivo o como verbo. Si se miran desde el sustantivo, se hablará de las entidades que están sujetas a la administración. Es decir, **un conjunto de sujetos que desarrollan roles particulares y que a través de su interacción buscan alcanzar objetivos comunes**. Si, por el contrario, se

⁸ Velasquez Betancur Jorge Alberto, ibid

⁹ Johansen B. Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas

analizan como verbo, organizar significa **establecer o reformar un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas, para alcanzar un objetivo determinado**. En otras palabras, utilizar los procesos comunicativos para desarrollar la acción administrativa.

De lo anterior se desprende que una organización es exitosa, cuando posee un adecuado modelo de comunicación, que desde el punto de vista sistémico, se convierte, a través de sus relaciones corporativas y sociales, en un juego organizado de partes interactuantes, mediados por una cultura (direccionamiento estratégico), unos códigos comunes y unos soportes tecnológicos (medios), que le permiten a sus integrantes resolver los problemas de la organización de una manera similar con el único propósito de su supervivencia en el suprasistema que afecta y lo afecta.

Sin embargo, desde hace algunas décadas asistimos a una profunda transformación en el conjunto de actividades comunicativas que conforman el mundo empresarial, que de una manera simplista, se analizan exclusivamente desde el incremento de la productividad, la globalización de los mercados y, sobre todo, en la creciente incidencia de las tecnologías de información y comunicación, en todo aquello que tiene que ver con la gestión y planeación organizacional, dejando a un lado (por el peso específico del soporte) el concepto clave de la comunicación corporativa, cual es la generación de **mediaciones** al interior de la empresa, que permitan direccionar los tipos de respuesta esperada para cada uno de los problemas que se presentan en el día a día del trasegar productivo, lo que hace que las organizaciones estén cada vez más mediadas y menos comunicadas.

En la actualidad, las interacciones de la tecnología con el conjunto de la actividad empresarial (como son la organización, la producción, la comercialización y los recursos humanos y financieros), afectan elementos decisivos para la adopción de

estrategias empresariales y sus políticas de comunicación, que se agravan cuando el proceso de innovación tecnológica es realizado sólo desde el concepto informacional, sin intervención alguna del concepto comunicativo. El énfasis en lo mediático desplaza la interacción entre los individuos del sistema, impidiendo que se desarrolle plenamente la relación cultura corporativa-medios-organización, lo que en términos de la comunicación social se denomina **Mediaciones**.

Jesús Martín Barbero¹⁰, en su texto “De los medios a las mediaciones” definió mediación como el lugar donde se le otorga sentido al proceso de comunicación y privilegió el concepto de construcción de cultura como la gran mediadora de la producción comunicativa, señalando que para lograr una verdadera comunicación, comprendida como proceso de simbolización, diálogo y concertación, se debe pasar de los medios a las prácticas sociales, compuestas por tres elementos básicos:

- La Socialidad, que tiene que ver con las prácticas cotidianas de los sujetos sociales para negociar el poder, la autoridad y el espacio.
- La Ritualidad, relacionada con las rutinas que son las que determinan la producción de sentidos.
- Y la Tecnicidad, como elemento innovador perceptivo.

Por lo tanto, podríamos afirmar aquí que la comunicación se debe analizar como un subsistema estratégico de la organización:

“componiendo con producción, finanzas, recursos humanos, marketing, investigación y desarrollo, y por fin, la administración en general, los diversos conjuntos de acciones del funcionar de la organización que comprende la filosofía, las políticas (los programas de acción), los procedimientos y las actividades en co-variación directa

¹⁰ Barbero Jesús Martín. De los Medios a las Mediaciones

con la legitimidad de las decisiones de las organizaciones, en el trato de los intereses comunes con los diversos públicos”¹¹.

Es decir, que la comunicación organizativa constituye un proceso dinámico y continuo, que permea, para facilitarlas, todas y cada una de las áreas e interacciones de la organización, y constituye para la misma un subsistema estratégico de coordinación y enlace entre la dirección y los demás subsistemas de la empresa y de esta con todo su suprasistema.

Si las mediaciones organizativas son generadoras de prácticas sociales en la organización, entonces es válido afirmar que no sólo se manifiestan en la producción, sino también en los procesos de gestión, de comercialización, financieros y administrativos, ya que en todos ellos se manejan tres componentes básicos para la vida de la empresa: conocimiento, información y comunicación.

De ahí la importancia de que la comunicación se constituya en elemento clave de éxito para facilitar las transformaciones organizativas que exigen las nuevas tendencias: el efecto directo en relación con el producto se concretará en una mayor o menor venta del mismo, respuesta a un mejor o peor tratamiento del clima, del direccionamiento estratégico y del empoderamiento de todos los integrantes de la organización.

Pero, cómo lograr un modelo comunicacional organizativo que procure la generación de una mediación cultural que permita la supervivencia de la empresa?

Generarlo y controlarlo plantea una multitud de dificultades, entre ellas:

¹¹ Porto Simões Roberto. Relaciones Públicas: Micropolítica.

- Determinar la unidad en la cual se pueda cuantificar una acción que presenta formas tan dispares como el lenguaje, el diseño, la iconografía, que pueda ser utilizada en las diferentes interacciones de la empresa.
- Seleccionar aquellos medios que puedan ser más útiles para la generación de la mediación
- Elegir los nodos y los puntos de medición
- Seleccionar históricos que reverencien el comportamiento de las estrategias comunicativas.
- Desarrollar acciones conducentes a transformar al directivo en Gerente Comunicador.
- Comprender los diferentes tipos de contratación, que generan las diversas clases de relaciones que involucran los sujetos que interactúan en la organización.

Por lo tanto, la formulación de una estrategia competitiva de comunicación corporativa en la organización moderna, será la consecuencia de la implementación de un adecuado sistema de distribución y retroalimentación de los mensajes organizativos, que supere los códigos tradicionales y se oriente más a la capacidad de construcción simbólica del direccionamiento estratégico; que maneje adecuadamente el conocimiento y la información importante de la empresa y no la existente; definido por su naturaleza flexible y contingencial y no por sus medios; que esté en capacidad de atender los requerimientos de corto, mediano y largo plazo, y con un carácter descentralizado, participativo y creativo, con enfoque dinámico y multidireccional, o mejor dicho, abierto a la naturaleza múltiple del nuevo entorno.

Cómo queda dicho, la comunicación en el trabajo y el desarrollo organizacional, son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o el fracaso de una organización cualquiera depende de las personas que en ella laboran, pues son las personas las que definen los objetivos de las organizaciones, las estrategias para alcanzarlos, la estructura para desarrollarlos

y los procesos de trabajo que en ella se desarrollan, y son las personas las que definen y adquieren los recursos financieros y tecnológicos que necesitan, y toman las decisiones que dinamizan la marcha de la empresa.

Por lo tanto, el individuo humano es el motor de desarrollo y el gestor de la buena marcha organizacional, y la comunicación es el proceso social más importante que permite la gestación de una “comunidad laboral”, no simplemente en términos de una cultura organizacional compartida, sino también en su puesta en común que es donde la definición de comunicación tiene su raíz más antigua, y es precisamente la acción comunicativa lo que permite que el trabajador sea más productivo, que se generen estructuras más flexibles y nuevas relaciones entre la dirección y la operación de la organización.

LA IDEA DE LA ORGANIZACIÓN

Para Annie Bartoli, la organización se concibe desde tres dimensiones básicas, que, lejos de ser el fruto de una fragmentación, representan una complejidad simultánea. “en ciencias de gestión, la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”¹².

Desde esta perspectiva se puede comprender que “el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”¹³; mientras que “la acción de organizar consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas”¹⁴.

¹² Bartoli, Annie. “Comunicación y Organización”. Paidós. Barcelona, 1998.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

Partiendo de estas ideas se puede proponer la comunicación como eje transversal de funcionamiento y desarrollo de la organización. La comunicación puede ser el meridiano que estructura las acciones de organizar, la posibilidad humana de trazar y buscar objetivos, así como su capacidad de actuar en conjuntos o colectivos integrados.

Se evidencia, entonces, la relevancia de la comunicación en la organización, y ésta se instala como eje meridiano de su funcionamiento. Esto sucede, por lo menos, cuando se entra a definir el elemento cohesionador y constructor de la colectividad. Para Niklas Luhman “lo que constituye una organización no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por ejemplo un fin, sino ante todo su proceso de comunicación”¹⁵.

En la línea de definición de la organización propuesta por Bartoli, se señalan claramente los que denomina factores de distinción de una organización¹⁶:

- Finalidad existente
- Distribución de roles y tareas a realizar por todos los miembros del grupo
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo
- Sistema de comunicación y coordinación
- Criterios de evaluación y control de resultados

¹⁵ Luhman Niklas. Organización y decisión. Autopoesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthoropos. Primera edición. Barcelona 1987.

¹⁶ Bartoli Annie. Ob. Cit.

De igual modo plantea los procesos formalizados de organización de una empresa:¹⁷

- Redefinición de la misión de conjunto(vocación, planes, objetivos)
- Distribución de funciones o unidades de actividad principales (división de correspondencia con el objetivo de departamentalización y con las funciones de apoyo)
- División en niveles (distribución de responsabilidades y poderes formales, en particular para el establecimiento de un organigrama)
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos y dispositivos de coordinación)
- Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo objetivos y funciones, etc.)

Pero además de estos elementos, resulta importante relacionar las normas como parte de la organización y las normas de la sociedad como mecanismos externos que condicionan el funcionamiento de la misma. En este sentido, la comunicación facilita el proceso de integración de las personas de la organización desde la normativa que individual y colectivamente deben cumplir.

Por otro lado, Mintzberg contribuye a la conceptualización de la organización, explicando los cinco elementos de base de la organización¹⁸. Según su propuesta, la cima estratégica reúne las instancias directivas y decisorias de la organización que definen la misión, las orientaciones y las estrategias de la empresa. La línea jerárquica actúa como enlace entre la cima y la base de la organización. El centro operativo constituye el lugar de producción del bien o servicio que a su vez, constituye la razón de ser de la empresa. El apoyo logístico es el soporte al

¹⁷ Ibid, p xxi.

¹⁸ Para mayor información se sugiere ver a Omar Aktouf, en "La administración: entre tradición y renovación", Traducción de Clara María Cavagnaro. Artes Gráficas del Valle. Cali, 2001.

funcionamiento de la entidad, mientras que la tecnoestructura se convierte en grupo de análisis conformado por expertos que estudian las posibilidades de mejoramiento.

De este modo puede entenderse la organización como un todo estructurado con unos elementos que le permiten el desarrollo y cumplimiento de su objeto; de este modo, facilitan la interacción entre los sujetos que pertenecen a ella y están llamados a desarrollarla.

LAS RELACIONES LABORALES Y SUS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Por lo tanto al tratar el grupo de interés propio a los sujetos que desarrollan en forma directa o indirecta la actividad productiva de la organización, tiende a pensarse en forma primaria y casi exclusiva en las contrataciones laborales de personal.

Vale recordar, que bajo una mirada simple de gestión por competencias, todo desarrollo de procesos productivos encuentra un esquema básico compuesto por entradas, procedimientos y salidas; y aunque es claro que muchos factores y grupos de interés inciden en el proceso macro de una organización empresarial, es el grupo de personal el llamado en forma directa a la ejecución de las actividades core, e incluso, de todos aquellos procedimientos de apoyo y auxiliares.

Hasta éste punto, pareciera coincidir la administración con la ley en que la única contratación de mano de obra es la que procede del contrato laboral, sin embargo, éste no es un hecho del todo cierto, pues aunque es innegable la importancia de dicha forma de contratación dentro del actual sistema económico y jurídico, es

igualmente claro que son éstos mismos contextos los que han brindado diversas posibilidades de contratación, y por lo tanto de relación, para el desarrollo de actividades de orden laboral.

Así las cosas, desde dicha perspectiva, aparece como principal herramienta de contratación el contrato laboral en sus diversas modalidades; sin embargo, antes de llegar a profundizar en sus alcances frente a la gestión humana y su aporte en la cultura organizacional, se hace imprescindible resaltar cual es la definición de la relación laboral dependiente, diferenciándola de otras modalidades de relaciones que cumplen la finalidad de vinculación de personal para el desarrollo de actividades empresariales propias a la organización.

Una relación laboral de dependencia es aquella que se presenta entre dos sujetos¹⁹ de derecho, empleador y trabajador, donde se identifican tres (3) elementos esenciales²⁰:

- Prestación personal de un servicio por parte de una persona natural.
- Remuneración del servicio en términos económicos.
- Subordinación o dependencia de quien presta el servicio con el otro sujeto.

Cuando se presentan dichos elementos, aparece una relación laboral dependiente, razón por la cual, se afirma la preponderancia de las relaciones laborales, sin embargo, cuando se analiza con detenimiento, la alarmante mayoría de contrataciones actuales pretende opacar dicha relación con distintos ropajes contractuales, en la mayoría de los casos, por evadir las obligaciones que se derivan de la contratación laboral.

¹⁹ Pudiendo ser el empleador una persona jurídica o natural, mientras que el trabajador deberá ser siempre una persona natural que realice en forma directa e indelegable su actividad.

²⁰ Artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, artículo 24 del Código Sustantivo del Trabajo y Sentencia C-665 de 1998 de la Corte Constitucional.

Ésta última situación evasiva del cumplimiento de obligaciones derivadas del contrato, es bastante peligrosa en términos jurídicos y económicos, pues según el ordenamiento jurídico nacional, tanto en sus componentes normativos como jurisprudenciales, existe un principio rector denominado Primacía de la Realidad sobre las Formas, según el cual una vez se presenten los elementos antedichos se está en presencia de una contratación laboral, y obviamente, de todas sus consecuencias y obligaciones derivadas.

Es precisamente el conocimiento y aplicación de dicho principio, sumado con diversas condiciones económicas de austeridad, que entre otras, golpean más fuertemente a las pequeñas y medianas empresas que a los grandes emporios, la situación determinante para que las organizaciones adopten otras posibilidades que les permitan sacar mayor provecho del costo beneficio en la contratación de los sujetos que ejecutan la actividad empresarial, pero que debilitan y dificultan el clima y las relaciones comunicativas al interior de las pymes.

Dichas modalidades contractuales varían su naturaleza laboral por ubicarse en esferas jurídicas comerciales y civiles, y que por tanto, no conllevan a la aplicación de las normativas laborales en su más estricto sentido, y que a su vez generan un alto desconocimiento de la cultura corporativa por parte de los contratados.

Tales contrataciones encuentran su ubicación teórica y jurídica de la siguiente manera:

DE NATURALEZA LABORAL

En aplicación estricta del concepto de relación laboral citado con anterioridad, son aquellas contrataciones que se realizan cuando se requiere que una persona natural (trabajador) desempeñe una labor remunerada por un salario, a favor de una persona jurídica o natural (empleador), bajo una subordinación o dependencia del contratante.

Todas estas contrataciones se realizan bajo la figura del Contrato de Trabajo, regulado en su forma general por el artículo 24 del Código Sustantivo del Trabajo, pero que encuentra a lo largo de la citada normativa diversas modalidades, que a pesar de no separarse de su idea básica, constituyen ciertas diferencias palpables en la práctica de su contratación, y que producen igualmente efectos graves en la generación de las socialidades y las ritualidades propias a la cultura organizativa, y por lo tanto de la gestión del capital humano de la empresa.

Dichas modalidades varían especialmente según su forma, duración y espacio de ejecución, es así como se encuentra que los contratos de trabajo pueden ser verbales o escritos, definidos e indefinidos, a domicilio y de teletrabajo.

Verbales son aquellos de los que no queda constancia escrita y que a pesar de que las partes no tengan plena claridad de sus condiciones, éstas son suplidas por la ley²¹, mientras que los escritos, son aquellos plasmados en un documento que no requiere ninguna formalidad y que tienen, por regla general, definidos todos sus elementos, aunque en caso de vacíos aplican las presunciones mencionadas.

Según su duración aparece el contrato a término indefinido, el cual se entiende como aquél en el que por pacto expreso o por omisión de la determinación del tiempo, se consideran de duración indefinida, es decir que no se tiene período de tiempo como justa causal de terminación.

Por su parte el contrato a término fijo es aquél que tiene su término de duración completamente definido, bien sea con un lapso específico de tiempo o mediante la realización de una actividad determinada, siendo éstos últimos los que se denominan como contratos de trabajo por duración de la obra.

²¹ Vale señalar que cuando se está en presencia de los elementos esenciales de la relación laboral, la ley enmarca dicha situación bajo la modalidad contractual del contrato de trabajo verbal de duración indefinida, lo cual desvirtúa el erróneo entendido generalizado de que los contratos que no estén por escrito carecen de obligatoriedad para las partes.

Existe otra modalidad laboral denominada como contrato accidental o transitorio, aplicable a aquellas contrataciones efectuadas para la realización de una labor diferente a la ejecutada por el sujeto u organización que actúa como empleador, y que su duración no llega a ser superior a 30 días calendario²².

La modalidad del contrato de trabajo a domicilio es una modalidad muy especial de contratación, pues además de desempeñar la actividad desde el domicilio del trabajador, se le permite que la actividad contratada sea realizada con colaboración de su familia, sin que por esto, se tenga ningún tipo de vínculo laboral con dicho grupo familiar, solamente existe con el trabajador, lo que implica todo el cumplimiento de las obligaciones referidas para las contrataciones de naturaleza laboral.

A la par del contrato de trabajo a domicilio se encuentra el teletrabajo, figura ésta que permite al teletrabajador, en las mismas condiciones de los demás trabajadores, desempeñar sus funciones desde cualquier lugar diferente a las oficinas del empleador, siempre y cuando dicha labor sea realizada a través de las tecnologías de la información.²³

Estos últimos tipos de contratación afectan seriamente la generación de identidad e imagen corporativa, ya que los mismos por sus características de ley perjudican “la autopresentación y el comportamiento de la empresa, estratégicamente planificados y operativamente aplicados”²⁴ -identidad corporativa- y “la impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa”²⁵-imagen corporativa-.

²² Aunque en ésta modalidad los trabajadores quedan por fuera de las previsiones legales para las prestaciones sociales, no ocurre lo mismo con el pago de las vacaciones y de la seguridad social, razón por la cual el empleador se encuentra obligado a cancelar como en cualquier otra figura de naturaleza laboral.

²³ Ley 1221 de 2008.

²⁴ Van Riel, Cees B. M. Comunicación Corporativa, página 31.

²⁵ Ibid, página 77.

DE NATURALEZA CIVIL

Dentro de ésta naturaleza jurídica aparecen básicamente 3 figuras que permiten la contratación de la mano de obra dentro de las organizaciones contemporáneas: el contrato de aprendizaje, la contratación con Cooperativas de Trabajo Asociado y con las Empresas Temporales de Servicios.

El contrato de aprendizaje es una forma muy especial de contratación que no está regulada por la ley laboral, ya que tiene su propia reglamentación en los artículos 30 a 41 de la ley 789 de 2002, por lo tanto no implica el cumplimiento de las obligaciones laborales mencionadas con anterioridad.

Consiste básicamente en que una persona recibe capacitación teórica de una entidad de formación autorizada, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que, dicha persona, adquiera una formación metódica referida con las actividades del oficio u ocupación estudiada, además de un apoyo de sostenimiento mensual que no constituye salario.

Las contrataciones con las Cooperativas de Trabajo Asociado son aquellas mediante las cuales una organización celebra un contrato con una persona jurídica sin ánimo de lucro, denominada cooperativa, con el objeto que los asociados a ésta ejecuten procesos auxiliares o core dentro de la organización, sin generar ningún vínculo entre ésta y los sujetos individuales que ejecutan efectivamente la labor, pues la relación de éstos es directamente con la cooperativa de la cual son asociados.

Con las Empresas de Servicios Temporales ocurre una situación similar a las cooperativas, con la diferencia que los sujetos pertenecientes a la entidad contratista no obran como asociados, sino como trabajadores directos de la

empresa de servicios temporales, razón por la cual tampoco existe un vínculo legal entre el trabajador y la organización contratante.

DE NATURALEZA COMERCIAL

La principal figura contractual que se presenta dentro de la naturaleza comercial con respecto a la contratación de mano de obra, son los contratos de prestación de servicios, los cuales a pesar de no estar definidos técnicamente por la legislación civil o comercial, se consagran bajo la denominación del contrato de suministro²⁶.

En la práctica de la contratación contemporánea, de la mano de dichos contratos de prestación de servicios, se presentan múltiples modalidades contractuales con sutiles diferencias teóricas y prácticas, pero que a la final, permiten que sujetos de distinta naturaleza oficien sus labores a favor de una organización sin tener un real vínculo laboral entre ésta y aquellos.

Pueden mencionarse dentro de tales figuras como las más representativas los mandatos con y sin representación, la agencia mercantil o contratos de distribución, la comisión, la preposición y el corretaje; siendo cada una de ellas objeto de regulaciones propias por parte del ordenamiento mercantil²⁷.

Nótese hasta este punto que la contratación actual para la mano de obra cuenta con una gran diversidad de herramientas jurídico administrativas, que en la práctica, genera múltiples relaciones laborales de los sujetos frente a una misma organización, conllevando así a un resultado que no puede ser desatendido por la

²⁶ Código de Comercio, art. 968; “El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una prestación, a cumplir en favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios”.

²⁷ Figuras contractuales enmarcadas dentro del Código de Comercio colombiano en los artículos 1262 a 1343.

administración o la comunicación en la labor de una construcción de cultura organizacional.

Dicha tendencia de contratación se presenta especialmente en las pymes como una herramienta de abaratamiento de costos, pretendiendo que con los inmediatos o mediatos resultados económicos se supla la falta de vinculación que pueden sufrir los sujetos a raíz de su modalidad de contratación.

Es así como puede fácilmente encontrarse dentro de una organización moderna, variadas relaciones de contratación de la mano de obra, conllevando a una situación diversa de los sujetos relacionados con la prestación de labores dentro de la misma, no solo por su sentido de vinculación o por el número de retribuciones económicas a que tienen derecho, sino a su posición como sujetos que obran como punto de partida para la generación de cultura dentro de la organización, debiendo entonces la comunicación organizacional atender a dichas diferencias, pues de lo contrario, actuaría desde un presupuesto incompleto de diferencias formativas o sociales que desconocería la incidencia del tipo de contratación a cada uno de los citados sujetos.

GESTIÓN HUMANA, CONTRATACIÓN Y COMUNICACIÓN

Resulta innegable que durante las últimas dos décadas han ocurrido grandes transformaciones en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país y en sus entornos, a partir de lo que se denominó apertura económica. Dentro de este tipo de compañías se han llevado a cabo una gran cantidad de innovaciones en la gestión de los procesos organizacionales, en el desarrollo de estrategias para responder a las nuevas condiciones socioeconómicas que impone el mundo globalizado, en el ordenamiento de la producción y en las relaciones de trabajo.

Han adquirido particular importancia las diferentes formas de interrelación, encadenamiento y coordinación entre los diferentes subsistemas organizativos, como lo son las redes de subcontratación, todo ello asociado a cambios en lo económico-político, como el repliegue del estado proteccionista y el predominio del neoliberalismo en un entorno tecnológico altamente complejo por el desaforado desarrollo de la tecnologías de la información y la comunicación, causando gran impacto, por lo tanto, en el entorno cultural de las empresas, donde ahora prima el concepto de competitividad, en lugar del viejo concepto de bienestar para los sujetos que las integraban.

Algunos investigadores subrayan las características negativas asociadas con estos procedimientos organizacionales emergentes (the mean side of the lean production)²⁸, que perjudican en gran medida la asimilación de la cultura corporativa y por lo tanto la gestión del capital humano de los organizaciones. Ellas son:

- La extensión e intensificación del trabajo, debido básicamente a la constante reducción del tiempo de producción y el incremento de la productividad a través de constantes procesos de mejoramiento, lo que acarrea reiterados incrementos de la intensidad del trabajo, saturando el tiempo de los trabajadores, lo que obliga a las organizaciones al uso irracional de diferentes formas de subcontratación.
- La incertidumbre laboral y la reducción del empleo estable, provocada por la llamada flexibilización de las empresas y los procesos de reingeniería o rediseño organizacional, lo que altera el vínculo del empleado con la empresa y por lo tanto su sentido de pertenencia e incorporación del direccionamiento institucional.

²⁸ Aneesh(2001), por ejemplo plantea los problemas actuales y potenciales de lo que el denomina “Skill Saturation” o saturación del trabajo, según la cual los procesos de planificación muy racionalizados y que incrementan la predictibilidad de procedimientos y resultados (como los denominados “manuales de gestión de calidad”)no dejan espacios para la creatividad y el disfrute.

- Debilitamiento sindical, ya que los cambios administrativos y el auge de las políticas neoliberales y sus acciones para liberar los mercados laborales, a través de los diferentes tipos de subcontratación generan condiciones en las organizaciones que son contrarias a la acción sindical.

En este entorno, un elemento muy importante para la adecuada gestión del capital humano es la confianza. Según la definición ya citada de Anni Bartoli, *“la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado”*²⁹. Si se profundiza la definición, se puede afirmar que ésta implica la acción de un grupo de individuos que persiguen un objetivo común. Es decir que es la suma de un conjunto de individualidades con objetivos igualmente singulares y, además, de la acción de grupos con objetivos propios. Pero, *“aunque estas personas actúan por momentos teniendo como paradigma de acción a la noción abstracta de organización, en otros momentos es el interés propio el que predomina”*³⁰.

En términos de Chiavenato³¹ *“las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”*, sin embargo la integración entre los individuos y la organización no es tan simple como pareciera.

Según esto, en la medida en que los empleados de la organización se diferencien desde su tipo de contratación, primarán, necesariamente los objetivos individuales del trabajador sobre los objetivos corporativos de la empresa, ya que su

²⁹ Bartoli, Annie. Ob. cit

³⁰ Múnera, Pablo. El Comunicador Corporativo entre la teoría y la práctica. Ed. Zuluaga.2005

³¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Ed. Pretice Hall, 2002 Bogota.

compromiso real frente a estos últimos estará básicamente orientado a la obtención de su compensación económica.

Debido a la complejidad de estas interacciones, provocadas por los diferentes tipos de contratación ya descritos, que no permiten generar procedimientos asociados al control jerárquico y al sentido de pertenencia³², se hace necesario generar confianza.

Child y Faulkner (1998)³³, señalan que es necesario asignar a la confianza un rol central en la coordinación y enlace de los diferentes subsistemas productivos de la organización y en el desarrollo de procesos comunicacionales que permitan afianzarla y mantenerla, para alcanzar así la complementación y la sinergia entre los integrantes de la empresa en sus diferentes niveles, la transferencia de conocimiento y el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Desde tiempo atrás ha sido denotada la relación entre los individuos y la organización, y aunque en términos económicos pareciera ser que inicialmente fueran los mismos intereses (mantener la organización como fuente de retribuciones pecuniarias), éstos tienden a distanciarse en la medida que la organización crece y que los objetivos personales varían.

Una de las razones claras para dicho distanciamiento radica en la carencia o mal uso de la comunicación al interior de la organización como herramienta para la generación de confianza, especialmente cuando no se tiene en cuenta que a la par de la finalidad económica de los sujetos intervinientes en ésta, se encuentra una razón contractual que permite la vinculación organizacional, pero que a la vez, también obra como un punto de partida que puede llegar a determinar las

³² Las diferentes modalidades de contratación imposibilitan, en términos legales y prácticos, ejercer el mismo control sobre todos los sujetos participantes de la mano de obra, ya que degeneraría en contratos laborales o en el absurdo de exigir la asimilación de los valores corporativos a personas que no están adscritas en forma real a la organización.

³³ Child, John and David Faulkner (1998) *Strategies of Co-operation*. Oxford: Oxford University Press.

finalidades de los individuos como tales, pues dicha contratación es el canal jurídico y real de sus intereses.

Así las cosas no puede pretenderse inicialmente que una persona contratada bajo una regulación laboral que cuenta con todas sus prestaciones y seguridades, tenga la misma mentalidad o sentido de pertenencia frente a la organización que una persona que escasamente tiene un vínculo económico de retribución, o que en algunos casos, por su falta de relación contractual, ni siquiera es la organización quien le retribuye económicamente.

Algunos autores han pretendido vislumbrar tal situación de distanciamiento de intereses desde varias perspectivas, por ejemplo Chester Barnard³⁴ lo hace desde la distinción de eficiencia y eficacia propia a la participación de los individuos en la organización, al señalar que el primer concepto debe dirigirse al logro de objetivos individuales dentro de la organización, mientras que la segunda noción, apunta es al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte Idalberto Chiavenato, basándose en teorías psicológicas de Alvin Gouldner y Edgar Schein, ubica el distanciamiento de intereses dentro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización, destacando los conceptos de contrato formal y contrato psicológico como fundamento del sentimiento de reciprocidad en el que cada sujeto interviniente “*evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio*”³⁵, lo que más adelante en su obra enmarca dentro del equilibrio organizacional con base en la relación de incentivos (“pagos” realizados por la organización a sus participantes) y contribuciones (“pagos” que cada participante hace a la organización)³⁶.

³⁴ Autor citado por Idalberto Chiavenato en su obra “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, México, 2007. octava edición, pág. 78.

³⁵ *Ibidem*, pág. 80.

³⁶ *Ibidem*, pág. 83.

Vale destacar que los conceptos de contrato formal y psicológico atienden a especies de acuerdos entre los sujetos de la organización, el primero tomado en sentido amplio y estricto de definición de labores y salario, mientras que el segundo es visto como el compromiso tácito de privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, debiendo denotar en este punto, que sólo se le da importancia dentro de la gestión humana a éste último concepto psicológico, pues el formal es tocado en una forma muy plana y tangencial.

Nótese entonces que las teorizaciones propias a la gestión del comportamiento organizacional, se dirigen a establecer tareas para quien desempeña la gestión humana dentro de una organización a partir de los intereses personales y económicos de los sujetos, sin tener en cuenta que el tipo de vinculación obra como elemento decisivo en dichos factores, y aún más, cuando se hace uso de la comunicación organizacional como herramienta de generación y gestión de la cultura propia a una organización.

La mayor complejidad en las relaciones al interior de la empresa, trae aparejadas mayores necesidades de diferenciación y coordinación. Por lo tanto se requiere de un mayor grado de conexión lateral, especialmente entre subsistemas diferentes, que tienen que alinearse adecuadamente. Se requiere por lo tanto una mayor integración general entre todas las partes de la organización, de modo que ellas apunten al logro de los objetivos y orientaciones estratégicas de la empresa. Esto se ve reflejado en el desaforado crecimiento de los comités y equipos a nivel gerencial. Sin embargo, si bien estas estrategias administrativas, en teoría procuran establecer dichas conexiones laterales, en muchas ocasiones generan barreras comunicativas que impiden el flujo adecuado de la comunicación hacia los niveles inferiores de la organización, lo que obstaculiza, a su vez, una adecuada gestión del capital humano de la empresa, impidiendo el logro de los objetivos corporativos. Las más comunes de dichas barreras son:

- La Distorsión semántica: originada al asignar diferentes tipos de significados a una misma palabra o símbolo.
- La Distorsión serial: que se presenta cuando un mensaje tiene demasiados niveles de reproducción dentro los diferentes subsistemas de la organización.
- La escasez de Información: dada por un nivel muy alto de compartimentación.
- La saturación de Información, cuando se considera que todos los niveles de la organización deben saberlo todo, sobre todos los aspectos productivos y administrativos de la organización.

Estas barreras o factores adversos a la comunicación en la organización, son conocidos comúnmente como ruido o interferencia y rumor, y se definen como cualquier elemento o fenómeno que impiden la fidelidad en la emisión, transmisión y percepción de un mensaje, causando su distorsión y dificultando su comprensión por parte del polo receptor.

Estos factores existen en algún grado en cualquier intercambio de mensajes, y se originan en situaciones de carácter físico, técnico, sociocultural y psicológico, en estos dos últimos casos, el tipo de contrato generará el mayor nivel de ruido, por cuanto el sujeto contratado orientará sus intereses individuales según el tipo de compensación y de relación establecida con la organización contratante, dificultando de ésta manera la gestión administrativa del capital humano de la empresa, *“los ruidos provenientes de tales factores pueden ser relativamente neutralizados si se toma conciencia de ellos o de su posibilidad, pero nunca pueden evitarse totalmente”*³⁷.

³⁷ Pérez, Gabriel Jaime y otros. “Comunicación, Misión y Desafío”, segunda edición. Prensa Moderna Impresores, 1998

Es así como puede denotarse que la contratación civil o comercial implica para la mayoría de individuos un interés personal exclusivo en la remuneración económica, pues su alta rotación e incertidumbre de continuidad impiden la asimilación efectiva del direccionamiento estratégico de la organización.

La idea de ruido determina entonces el alto nivel de complejidad de la comunicación, pero a su vez, no se logra comunicación desde la armonía sino desde la diferencia, por cuanto según la teoría de sistemas *“cuando todos los componentes de un sistema son fiables y redundantes (como en las máquinas artificiales), éste, en su conjunto, es mucho más vulnerable que sus partes, pues cualquier falla en un componente implica la falla de todo el conjunto, debido a que la redundancia de las partes hace que se altere todo el sistema”*³⁸.

Es desde este principio que el gerente comunicador debe comprender la generación de confianza como elemento fundamental de la gestión del comportamiento de la organización desde un punto de vista comunicativo, ya que los acuerdos, implícitos en la definición de comunicación no se logran desde la igualdad sino desde la diferencia.

Por lo tanto se hace necesario buscar un adecuado equilibrio entre el contrato jurídico que determina la labor a realizar y su compensación económica y el contrato psicológico que determina lo que las personas esperan de la organización y lo que la organización espera de las personas, cualesquiera sea su tipo modalidad de contratación jurídica.

Ello sólo se alcanzará definiendo claramente, desde el principio y a lo largo de toda la relación contractual, las expectativas de cada una de las partes al integrarse al conjunto de la organización, teniendo en cuenta fundamentalmente cuatro aspectos:

³⁸ Múnica, Pablo. “El comunicador corporativo entre la teoría y la práctica”, Editorial Zuluaga, 2005.

1. Distribución de las recompensas (salarios, beneficios e incentivos).

El sistema de recompensas de una empresa debe tener como fin premiar y estimular los desempeños y competencias requeridas y valoradas por la organización, con el fin de lograr que el comportamiento de los empleados se oriente hacia las metas de eficiencia, productividad y calidad deseadas por la organización, para lo cual se deben tener en cuenta tres variables:

- Ajuste entre competencias y pago,
- Equidad con respecto a lo que reciben los otros, y
- Correspondencia entre pago y mejoramiento de la productividad.

Así mismo, involucrar a los trabajadores cualquiera sea su tipo de contrato en los incentivos no económicos ofrecidos por la empresa, como son los programas de capacitación, entrenamiento y reconocimientos.

2. Sentido de justicia de la organización.

El sentido de justicia en la organización parte de la claridad con la que se le comunique a los sujetos la forma como se debe realizar la actividad y el valor o sentido de ésta dentro del funcionar de la organización, en otras palabras, la justicia parte del entendimiento que tienen los individuos de lo que la organización es (identidad e imagen corporativa) y la importancia que tiene su labor en la misma, pues independiente del modo contractual, dicha situación generará confianza, equidad y seguridad para los sujetos.

Vale resaltar que la citada tarea administrativa debe enfatizarse en los sujetos que no tienen un contacto pleno e igualitario respecto a otros sujetos, que por su modalidad de contratación, tienen un mayor acceso a dicho sentido de justicia.

3. Estabilidad en la relación de empleo, diferente a la modalidad de contratación.

Aquí nos referimos a la percepción de estabilidad en el empleo como un componente psicológico que rebaja el nivel de incertidumbre del trabajador, el cual se presenta, por ejemplo, en la renovación del contrato del sujeto tercerizado que cumple con las expectativas planteadas por la organización y en su involucramiento en los incentivos no económicos anteriormente citados. Esto conlleva al fortalecimiento de los compromisos recíprocos entre empleadores y empleados, cualquiera sea su tipo de contrato, pero enfatizando dicha labor en aquellos sujetos que por su naturaleza contractual de vinculación, no gozan en primera instancia de la mencionada estabilidad, significando la prevalencia de las relaciones al interior de la empresa más allá de lo meramente instrumental y subrayando el tejido cultural de la organización.

4. Acciones de los trabajadores frente a los cambios en la organización del trabajo.

Entendidas como la búsqueda de participación a través de prácticas colectivas, de reflexividad y mejoramiento del trabajo, y la organización de una manera estructurada, sistémica, organizada que permita una adecuada interactividad entre los diferentes integrantes de la organización, generando confianza en las capacidades de los trabajadores, oportunidades planificadas de participación, involucración y aprendizaje productivo, y por lo tanto, reforzando el sistema productivo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. “La administración: entre tradición y renovación”, Traducción de Clara María Cavagnaro. Artes Gráficas del Valle. Cali, 2001.

ARANA FLÓREZ, Ronald. “La Comunicación en las Pymes”. Libro producto de investigación. Universidad Santiago de Cali, editorial USC, 2009.

ARENAS, Eraclio y CADAVID, Ignacio. “Cartilla del Trabajo”, editorial Universidad de Medellín, 2009.

BARBERO, Jesús Martín. De los Medios a las Mediaciones.

BARTOLI, Annie. “Comunicación y Organización”. Paidos. Barcelona, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, Ed. Mac Graw Hill, 2007. octava edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Ed. Prentice Hall, 2002. Bogota.

CHILD, John and FAULKNER, David. Strategies of Co-operation. Oxford: Oxford University Press, 1998

Código Civil Colombiano.

Código de Comercio Colombiano.

Código Sustantivo del Trabajo.

Constitución Política de Colombia.

Corpus, Grupo de Investigaciones, “Prácticas de Comunicación En Pymes”. De Las Comunicaciones Estratégicas y El Talento Humano. Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2009.

Corpus, Grupo de Investigaciones, “Más medios que comunicación en las organizaciones pequeñas y medianas de Medellín”, Facultad de Comunicación, Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Medellín- Colombia, 2007.

FERRATER MORA, J. Diccionario de Filosofía: “Comunicación”

JOHANSEN B, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas

Ley 1151 de 2007.

Ley 1221 de 2008.

Ley 590 de 2000.

Ley 789 de 2002.

Ley 905 de 2004.

LUHMAN, Niklas. Organización y decisión. Autopiesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthoropos. Primera edición. Barcelona 1987.

MÚNERA, Pablo. "El comunicador corporativo entre la teoría y la práctica", Editorial Zuluaga, 2005.

PÉREZ, Gabriel Jaime y otros. "Comunicación, Misión y Desafío", segunda edición. Prensa Moderna Impresores, 1998.

PORTO SIMÕES, Roberto. Relaciones Públicas: Micropolítica.

Sentencia C-665 de 1998 de la Corte Constitucional.

VAN RIEL, Cees B. M. Comunicación Corporativa, 2007.

VELÁSQUEZ BETANCUR, Jorge Alberto. Recuperar la comunicación. Revista Comunicación, Universidad Pontificia Bolivariana 2009.

ANEXO 1 SOPORTE METODOLÓGICO

*LAS EMPRESAS QUE INVIERTEN EN ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN,
RECIBEN A CAMBIO MAYOR PRODUCTIVIDAD Y VISIBILIDAD.*

“PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN PYMES” DE LAS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS Y EL TALENTO HUMANO

Los integrantes del equipo investigador son:

Investigador Principal:	Julio Cesar Acevedo Tabares.
Coinvestigadores:	Víctor Hugo Zapata Madrigal . Luis Horacio Botero Montoya.
Maestrandos coinvestigadores:	Luis Mariano González Agudelo. Edwin García Castaño.

TESIS

La empresa tradicional basa sus procesos comunicativos en los modelos matemático informacionales y funcionalistas tradicionales, lo que produce mayores índices de distorsión semántica y serial, impidiendo la generación de mediaciones culturales.

ANTÍTESIS

La organización pensada desde el modelo sistémico concibe la comunicación como un subsistema de coordinación y enlace que a través de la construcción de rituales, socialidades, códigos y elementos técnicos permite la generación de mediaciones culturales.

SÍNTESIS

Las organizaciones tradicionales se encuentran actualmente más mediadas que comunicadas, lo que impide la construcción de procesos de interacción que garanticen adecuadamente la construcción e incorporación de la cultura organizacional.

SUPUESTO – CONJETURA GUÍA

Las empresas que entienden que la comunicación interna y externa hace parte de su direccionamiento estratégico y de su visión de desarrollo integral, le apuestan no sólo al desarrollo de los soportes tecnológicos de comunicación e información (medios empresariales de comunicación) sino que además buscan asegurar óptimos procesos de comunicación en la organización que resulten ser rentables tanto desde la escala humana como en la productiva.

RASTREO TEMÁTICO

TRABAJO	FUENTE
Nuevas propuestas de trabajo en el ámbito de la Comunicación Empresarial	Tomado de: Conferencia dictada por Dicky del Hoyo, UPV, noviembre de 2000 - Material Publicado en www.proyeccion.tv – en http://www.rppnet.com.ar/comunicacionempresarial.htm
La era de la liberalización	Tomado de: Joan Tristany , Director General de amec en: http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=1060
La formación, una inversión segura en tiempos de crisis	Tomado de: Mario V. González Fuentes , Director de Research & Development de EAE Business School en: http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=1363 Mayo 2009
Eventos: cuando la comunicación es toda una experiencia	Raimond Torrents Fernández , Especialista en eventos corporativos. Fuente cibergáfica: revista NegOcio Abril 2007 – http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=778
La "Geometría" de la Comunicación Empresarial	Por Italo Pizzolante . Número 34. En: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html
La comunicación, como herramienta de productividad	Lic. Johnny Vargas D. © MBA (San José de Costa Rica) jvargas@ins.go.cr en: Revista Latina de Comunicación Social 10 – octubre de 1998 – recepción del artículo [Septiembre de 1998)

EXPERIENCIA INVESTIGATIVA: CASO BANCO AGRARIO	“Comunicación hacia la productividad” / Material elaborado por de Investigación y Generación de contenidos de Táctica & Estrategia para el portal www.comunikandonos.com / Cali, Marzo 28 de 2007.
La comunicación positiva y el entorno organizacional	Lic. José Luis Marín, Gerente de Comunicación Corporativa de Ericsson. Naucalpan, Edo. Méx. Noviembre 8, 1995 RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996
Comunicación, productividad y colaboración	Tomado de : http://itcon-lda.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=5
COMUNICACIÓN EN PYMES UN NUEVO ENFOQUE DE TRABAJO LLEGA A LAS PYMES	Natalia Martini es Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales y editora del Portal argentino de Relaciones Públicas RRPPnet (www.rppnet.com.ar). En: http://www.rppnet.com.ar/comunicacionparapymes.htm
¿Es posible la comunicación interna en las pymes?	Por: Carlos Ongallo. En: http://www.knowledgeboard.com/item/859/pg_dtl_art_new_s/pg_hdr_art/pg_ftr_art- 27-Jun-02
LA COMUNICACIÓN EN LAS PYMES	Ronald Arana es profesor titular de Comunicación Empresarial en la Universidad Santiago de Cali.
La comunicación positiva y el entorno organizacional	Lic. José Luis Marín, Gerente de Comunicación Corporativa de Ericsson. Naucalpan, Edo. Méx. Noviembre 8, 1995 RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES	Ronald Arana es profesor titular de Comunicación Empresarial en de Cali. Estudio realizado por a través de su programa de Comunicación revela interesantes hallazgos sobre cómo se comunican las pymes. Se focalizó en 30 pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.
Más medios que comunicación en las organizaciones: Evaluación de la relación entre los medios internos de comunicación e información y la comunicación interpersonal al interior de organizaciones medianas del sector servicios en la ciudad de Medellín desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa	GRUPO CORPUS – Facultad de Comunicación U de M - 2007 Investigador Principal Luis Horacio Botero Montoya. Coinvestigadores: Carlos Alberto Galvis Ortiz, Víctor Hugo Zapata Madrigal, Julio Cesar Acevedo Tabares

RAZONES DE PERTINENCIA

- La comunicación es un factor que hace parte del diario vivir y del desempeño laboral, además de ser un soporte substancial para la estructuración y desarrollo organizacional, y en este caso en la pequeña y mediana empresa; **de modo que es importante saber en qué estado se encuentra actualmente la comunicación en las PYME, y de la misma manera, saber si la comunicación que se establece actualmente dentro de estas organizaciones contribuye al progreso y desarrollo de las mismas.**
- La comunicación organizacional influye en el desarrollo de los procesos administrativos que tiene toda empresa, esta variable estratégica si es bien utilizada con todos aquellos que integran la empresa, encarrila y contribuye a que las organizaciones nuevas y las que ya están constituidas tengan claridad en su hacer y decir, lo que en último contribuye al mejoramiento de su reputación.
- **Si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como las empresas lo requieren,**, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación.

MARCO DE REFERENCIA

COMUNICACIÓN

Etimológicamente, comunicar es una palabra que se deriva del latín *comunicare*, cuyo significado es *hacer común*. Esto implica la superación del *yo* en busca del *tú*, para confluir en el *nosotros* como diría Gusdorf. Es superar –mas no negar- el nivel de individualidad de la expresión, para llegar al encuentro con el otro, so *pena* de caer en la incompreensión.

La comunicación es un proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. **Es igualmente posible decir que la comunicación permite la construcción de la cultura o que es un proceso generador de una serie de relaciones e interacciones que, gracias al intercambio de mensajes y actos,**

posibilita la convivencia, y siguiendo a Gerbner se puede plantear que la comunicación es un proceso (intencional) de intercambio de sentidos.

ORGANIZACIÓN

Para Annie Bartoli, la organización se concibe desde tres dimensiones básicas, que, lejos de ser el fruto de una fragmentación, representan una complejidad simultánea. “en ciencias de gestión, la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. Desde esta perspectiva se puede comprender que “el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” mientras que “la acción de organizar consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas.

Partiendo de estas ideas se puede proponer la comunicación como eje transversal de funcionamiento y desarrollo de la organización. La comunicación puede ser el meridiano que estructura las acciones de organizar, la posibilidad humana de trazar y buscar objetivos, así como su capacidad de actuar en conjuntos o colectivos integrados.

IDENTIDAD CORPORATIVA

Etimológicamente, identidad viene de *idem*, que significa idéntico a sí mismo y, en efecto, diferente de los demás.

Sanz concibe la identidad corporativa (el ser de la empresa) como una moneda de dos caras complementarias: la conceptual o cultural (perteneciente al ámbito interno de la empresa) y la signíca o visual (válida para la identificación externa de la organización).

Para Luis Tejada Palacios, *“el concepto central de identidad corporativa es que se trata de una personalidad construida de la empresa. **O sea, la identidad no es una dimensión o cualidad que la empresa posee per se, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial**”*

CULTURA ORGANIZACIONAL

Aguirre Baztan nos da elementos que circunscriben la cultura al campo organizativo y empresarial: *“Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y que son eficaces en la resolución de los problemas”*.

Fernández Collado da otro enfoque que nos acerca aun más al terreno de la comunicación: *“Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”*.

El campo de la comunicación corporativa se ubica en el escenario cultural de la corriente positivista puesto que la comunicación, que se gestiona y no se deja al azar, está al servicio, por ejemplo, del reforzamiento de los rituales y valores, del encontrarle significados e importancia presente y futura a la historia y espera resultados concretos.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Etnográfica de vertiente metodológica mixta, con un diseño no experimental transversal.

Población

Empresas medianas, públicas o privadas- del Valle de Aburrá con o sin departamento de comunicación o unidad responsable de dicha función.

Unidad de Análisis

Organizaciones empresariales o instituciones – Prácticas y dinámicas de la comunicación . Mediante la técnica de contrastación y filtración de la información (depuración) se elaborará una matriz conceptual o categorial – axial- que permita direccionar el trabajo y podernos centrar en los tópicos más significativos de la investigación

Objeto de Estudio

Conocer cuáles son las prácticas de la comunicación estratégica exitosas en y su impacto en los procesos de la pequeñas y medianas empresas del Valle de Aburrá.

OBJETIVOS

General

Identificar la relación existente entre los procesos informativos y las condiciones reales de interacción personal y de comunicación que caracterizan la inserción estratégica y el talento humano en las pyme del Aburrá Sur como clave de su identidad corporativa, arrojando resultados significativos en términos de las interacciones y la rentabilidad corporativa.

Específicos

- Valorar los distintos niveles de uso de los medios de comunicación empresariales en los públicos internos y externos.
- Caracterizar los distintos procesos humanos de comunicación en las organizaciones en relación con la comunicación mediada por las tecnologías de la información y la comunicación –Tics-.
- Reconocer los procesos comunicacionales que se desarrollan al interior de las organizaciones estudiadas, diferenciando aquellos que pertenecen al campo de la comunicación interpersonal y aquellos concernientes a la mediación de las tecnologías de información y que representan un acierto en la dinámica de las comunicaciones y la imagen organizacional.
- Jerarquizar los distintos niveles de posicionamiento de las comunicaciones como un bien colectivo en las corporaciones seleccionadas.

Diseño Muestral

Tratándose de una investigación etnográfica se partirá de un trabajo de campo a raíz de una encuesta general aleatoria. Con base en dicha encuesta se identificarán las organizaciones para determinar la muestra y se hará la recolección de información por saturación de la muestra.

- Análisis de literatura existente
- Aplicación de cuestionarios- encuesta aleatoria
- Aplicación de entrevistas no estructuradas

- Aplicación de entrevistas en profundidad
- Registro de observación – Diario de campo

Obtención y Recolección del Dato - Técnicas e instrumentos:

- -Observación directa – registro de observación - fichas
- -Cuestionarios
- -Diario de campo
- -Entrevistas: semiestructuradas y a profundidad
- Aplicando luego la técnica de filtración o depuración, configuraremos una unidad de análisis categorial que nos permita explorar a profundidad las implicaciones y alcances de lo propuesto en la investigación, y que nos permita actuar con mayor pertinencia respecto del proyecto a instaurar con la comunidad.

Plan de Análisis y Procesamiento

El Plan de Análisis y el procesamiento de la información se estructurarán mediante la técnica de análisis de contenido y de estructuras categoriales, que permitirá la elaboración de una propuesta comunicacional que impacte en los grupos seleccionados.

Campos de Acción

Mediaciones comunicativas – Interacciones y Productividad

Comunicación- Relaciones corporativas- Administración y Productividad- Responsabilidad social – El talento humano en las Organizaciones.

PRODUCTOS ESPERADOS

RESULTADO/PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR
Artículos en revistas indexadas	Artículo publicado
<u>Libro o capítulo de libro</u>	<u>Texto publicado</u>
Capacitación a semilleros de investigación, en comunicación corporativa	Taller
Ponencia nacional e internacional	Ponencia
Socialización a público no científico	Conferencias y charlas
Impacto en los microcurrículos de pregrado y postgrado en comunicación	Microcurrículos intervenidos

ANEXO 2 INSTRUMENTO – ENCUESTA



COMUNICACIÓN EN PYMES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA AL TALENTO HUMANO UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN - CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ SUR-TECNOVA 2009

En vista de la importancia que tienen las comunicaciones para la dinámica productiva de la región, así como para el desarrollo integral de todos los que de un modo u otro jalonan el sector empresarial, la **Cámara de Comercio Aburrá Sur, La Universidad de Medellín y Tecnova**, se han unido para la realización de la investigación sobre la comunicación en Pymes y su contribución al mejoramiento del talento humano empresarial.

Agradecemos a ustedes la valiosa colaboración para diligenciar el presente instrumento.

1. Nombre de la Empresa: _____
2. Sector al cual pertenece la empresa – De acuerdo con el registrado en Cámara de Comercio Aburra sur - CCAS
Manufactura _____ Comercio _____ Servicios _____ Otro (s) cuál:

3. Posee la empresa un área profesional en comunicación? SI _____ NO _____
4. En caso de responder a la anterior pregunta NO – Indique el cargo de quien suministra la información _____
5. ¿Cree usted que dentro de las dinámicas de producción de una empresa se debería tener en cuenta el clima organizacional? SI _____ NO _____
Por qué? _____

6. Podría Indicar algunos beneficios que genera para una empresa un adecuado clima organizacional?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

7. ¿Cree usted que los niveles inadecuados de clima organizacional afectan considerablemente la productividad de una empresa? SI _____ NO _____

Por

qué? _____

8. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo en la empresa es bueno?

SI _____ NO _____

9. ¿Qué entiende usted por comunicación en la empresa?

10. Califique el estado de la comunicación de la empresa para la que usted trabaja, de acuerdo con los siguientes parámetros:

EXCELENTE _____

BUENA _____

REGULAR _____

DEFICIENTE _____

11. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales problemas de relación interpersonal que se presentan al interior de su empresa?

12. Considera usted que el nivel o niveles de comunicación e información son importantes para la dinámica y productividad de una empresa? Si _____ NO _____

Por

qué?

13. Está usted de acuerdo con la afirmación de que “las empresas que más invierten en procesos comunicativos al interior y al exterior de las mismas”, son las más rentables?
SI _____ NO _____

Por _____ qué?

14. Cree que una empresa debería plantear estrategias en respuesta a las demandas humanas o de desarrollo integral de los trabajadores, paralelamente con los procesos productivos?,
SI _____ NO _____

Por _____ qué?

15. Considera que la empresa para la que usted trabaja es comprometida con las demandas de Responsabilidad social en función del bienestar del trabajador y del clima organizacional?
SI _____ NO _____

16. Qué actividades, distintas a las productivas, promueve o ha promovido la empresa para mejorar las relaciones entre sus trabajadores, empleados y directivos en beneficio del clima organizacional?

17. Cuenta la empresa con medios informativos que se vinculen a los distintos procesos internos y externos? SI _____ NO _____

18. Defina y/o describa cuáles medios existen y se emplean en la empresa para la que usted trabaja?

19. Considera que los medios informativos y procesos de comunicación con que cuenta la empresa apoyan y promueven dinámicas de desarrollo integral y el sentido de pertenencia en el personal? SI_____NO_____

Indique _____ algunos _____ casos

20. ¿Cuáles estrategias considera Usted son las que utiliza la empresa para el mejoramiento del clima organizacional?

21. Qué entiende usted por Talento Humano al servicio de una empresa?

22. Existen en la empresa para la que usted trabaja estrategias, planes o estímulos para los empleados o trabajadores? SI_____NO_____

Indique _____ cuáles:

23. Considera Usted que la comunicación ayuda al mejoramiento de los procesos de Gestión y Talento Humano en su empresa? SI_____NO_____

Por qué? _____

Responsable del diligenciamiento de la encuesta: _____

Fecha de diligenciamiento: _____

ANEXO 3 RASTREO TEMÁTICO

Nuevas propuestas de trabajo en el ámbito de la Comunicación Empresarial

“Cuando hablamos de la Comunicación Empresarial nos estamos refiriendo, en muchos casos, a un campo que no ha sido bien delimitado, con un grado alto de intrusismo profesional, con una metodología no demasiado clara. La empresa dedicada a la Comunicación Empresarial debe, en mi opinión, ser una entidad formada por profesionales de la Información dedicados a suministrar información y crear estados de opinión sobre las empresas, personas o Instituciones que solicitan sus servicios. En un mundo en el que la información cada vez es más abundante, donde los medios se diversifican y surge con fuerza la información accesible vía Internet, el periodista dedicado al campo de la Comunicación Empresarial, debe ser un especialista en Conocimiento”.

*Tomado de: Conferencia dictada por Dicky del Hoyo, UPV, noviembre de 2000 -
Material Publicado en www.proyeccion.tv – en
<http://www.rppnet.com.ar/comunicacionempresarial.htm>*

La era de la liberalización

“Es un sector en el que la orientación al cliente es clave, y ello ha llevado a que cada vez se hagan menos productos seriados y se tienda a productos a medida.

Se fabrican soluciones para el cliente, y cada cliente tiene unas necesidades específicas. La flexibilidad y versatilidad son dos de los atributos más valorados en el sector. Así, las empresas han tendido a potenciar y retener la actividad de diseño de las máquinas a partir de las necesidades de los clientes, y han ido externalizando otras fases del proceso productivo hacia una industria auxiliar muy especializada en cada parte del proceso. Hace mucho que es prácticamente inexistente el modelo de integración vertical de la producción. Otra consecuencia de este enfoque al cliente es la potencia e importancia que se da a los servicios técnicos postventa.

Junto a la innovación, el servicio y la capacidad para especializarse y retener las etapas clave del proceso productivo, como el diseño de los equipos, son los tres grandes retos necesarios para mantener la competitividad imprescindible y seguir ganando cuota en los mercados internacionales”.

*Tomado de: Joan Tristany , Director General de amec en:
<http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=1060>*

La formación, una inversión segura en tiempos de crisis

La influencia que la formación tiene sobre los niveles de empleabilidad de las personas es un debate que aunque se viene abordando desde hace tiempo a partir de múltiples perspectivas es en épocas de turbulencia económica cuando adquiere especial relevancia.

Si en los últimos meses la tarea de encontrar empleo se ha dificultado, una de las soluciones para salir de las colas del paro podría estar en buscar la formación adecuada. La respuesta puede encontrarse en los programas de posgrado, masters u otros cursos de formación superior. Este aspecto se convierte en ese “pequeño” matiz que hace que un jefe de personal o Recursos Humanos pueda decidirse por un candidato concreto. Pero, ¿cuál es particularmente el papel de los estudios de posgrado?

La opinión de los expertos es contundente al identificar a los estudios de posgrado como una de las formas más eficaces para obtener ese “valor añadido” que puede ser directamente aplicado al puesto de trabajo y a la toma de decisiones estratégicas, dos elementos altamente valorados por los empleadores y cazatalentos. En particular, estas opiniones coinciden en resaltar que es ese carácter especializado, práctico y aplicado de sus conocimientos lo que hace más deseables y valorados a los estudiantes de máster y posgrado, y que es eso mismo lo que aporta el elemento diferenciador que podría determinar la decisión final en un proceso de selección o de reducción de plantilla.

A nivel europeo, España destaca por tener actualmente una tasa de paro de aproximadamente el doble que la media para la UE, situada en aproximadamente un 7,4%. Sólo entre el último trimestre de 2007 y el mismo periodo de 2008 el número de parados registrado aumentó en aproximadamente 1.280.300 personas.

El análisis de esta evolución en función de los diferentes niveles de formación arroja conclusiones muy interesantes. El aumento del paro en el periodo analizado se ha debido sólo en un 0,06% al aumento del paro entre la población con estudios de posgrado, frente al 5,83% del total de parados que ha representado el incremento del desempleo entre los universitarios sin posgrado. En otras palabras, mientras que la probabilidad de engrosar las listas del paro durante el último año dado que se contaba con un posgrado fue de aproximadamente 0 %, es decir casi improbable, dicha probabilidad fue de aproximadamente el 6% para el colectivo con educación universitaria que no cuenta con posgrado.

Finalmente, analicemos por un momento la situación a nivel regional: destacan entre todas las regiones los casos de Andalucía, Catalunya y Madrid, en donde además de que el colectivo con estudios de posgrado exhibe unas tasas de paro menores que aquellos que no cuentan con dichos estudios, en el último año cuando las condiciones económicas se han recrudecido, estos últimos han visto su tasa de paro aumentar mientras que para aquellos con estudios de posgrado ha

disminuido. El caso de Catalunya es especialmente relevante ya que de estas tres Comunidades Autónomas es la que menor tasa de paro presenta para los activos con posgrado (1,6%), la mitad del nivel nacional para ese mismo trimestre (3,3%). Además, la diferencia que existe en Catalunya a finales de 2008 entre los dos grupos analizados es significativamente importante: casi de tres puntos porcentuales.

En resumen, los datos a nivel internacional, nacional y regional corroboran dos tendencias claras: en primer lugar, cuanto mayor es el nivel de formación de la fuerza laboral, mayores son sus oportunidades laborales; en segundo lugar, y más particularmente, los estudios de posgrado cada vez contribuyen más a escapar de las largas colas de las oficinas de desempleo.

De esta forma, se vuelve patente el papel tan importante que juega la formación en las oportunidades laborales de un trabajador. Especialmente en tiempos de incertidumbre y crisis económica como actualmente vivimos, la formación especializada puede representar un arma poderosa que permite adquirir nuevas habilidades y reforzar las ya existentes, sirviendo de protección contra las adversidades en el mercado laboral. Asimismo, en situaciones de reducción y/o congelación de salarios, la formación interna o externa del empleado se perfila como un elemento altamente motivador que suele generar importantes resultados y, si se sabe canalizar adecuadamente para mostrar sus beneficios, representa un componente de gran valor agregado en la productividad del capital humano en la empresa.

Tomado de: Mario V. González Fuentes , Director de Research & Development de EAE Business School en: <http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=1363> Mayo 2009

Eventos: cuando la comunicación es toda una experiencia

Por: Raimond Torrents Fernández , Especialista en eventos corporativos

Está comprobado que el ser humano, cuando se encuentra en una situación cómoda y en un entorno amistoso, es más empático, está más receptivo y se comunica mejor. Para explicar cosas complejas o difíciles de entender, lo mejor es tener a nuestro interlocutor delante para poder ver sus reacciones y asegurarnos que entiende el mensaje. Hablemos de eventos pero permítanme dos comentarios previos:

Primero: hay mensajes que, por su importancia o complejidad, no pueden comunicarse de otra forma que no sea cara a cara, en vivo. Pero la comunicación en vivo es cara. Reunir a 500 médicos en un congreso o a 200 vendedores en su convención anual de ventas supone un coste por impacto muy por encima de cualquier medio alternativo (publicidad, marketing directo, promociones, prensa...).

Segundo: las empresas saben que hoy, más que nunca, el factor humano, las personas, son el elemento clave de sus negocios. ¿Por qué reunir a 500 oftalmólogos en una bonita ciudad costera cuando podríamos presentar los contenidos de nuestro congreso a través de un foro de Internet?, ¿por qué para presentar un producto a sus clientes potenciales alquilamos un crucero de lujo?

Un destino turístico atractivo (bien comunicado y debidamente dotado de infraestructuras para reuniones) ayudará a crear aquella atmósfera adecuada que invite a nuestra audiencia a participar activamente del acto y favorecerá una comunicación fluida. La actitud de la audiencia es clave para que el acto de comunicación sea efectivo, y esa actitud puede depender, en gran medida, del entorno en el que esa comunicación tenga lugar.

La teoría es fácil: ¿queremos comunicar un mensaje? Bien, pues estudiemos en profundidad a quién nos dirigimos, construyamos el mensaje a su medida, vistámoslo de forma que aparezca atractivo ante la audiencia y dotémoslo del marco adecuado que facilite esa comunicación. La teoría, insisto, es fácil; la aplicación práctica, no tanto.

Un congreso, una convención o una feria son eventos en vivo, en directo. Son actos de comunicación que generan experiencias y su gran fuerza reside precisamente ahí, en que son actos vitales que se perciben a través de los cinco sentidos, que provocan emociones y sentimientos y, precisamente por ello, porque el mensaje se construye con mucho más que palabras, permiten transmitir ideas complejas que, de otro modo, sería imposible comunicar. Además, los eventos generan recuerdos duraderos y actitudes sólidas. Y de ahí su eficacia. Y de ahí, también, sus peligros. Un evento mal organizado, un destino mal elegido o una inoportuna huelga pueden dar al traste con el mensaje, con el negocio y con la imagen tanto de la empresa organizadora como de la ciudad anfitriona. Y el recuerdo del desastre, por la misma fuerza del directo, también será duradero.

El negocio de los eventos no tiene grandes secretos, pero organizar un evento no es fácil, ni mucho menos. Lo realmente complicado de la organización de eventos es todo aquello que se deriva de su condición de actos en vivo.

Y las empresas (permítanme que en este término incluya todo tipo de sociedades e instituciones) lo tienen claro. Si la comunicación con ciertos colectivos de su entorno es clave, también lo es que esta comunicación sea efectiva. Las empresas gastan mucho dinero en sus eventos para obtener un resultado. Los eventos son una inversión, no un gasto, y cuidar de la inversión es garantizar que todo funcionará según lo previsto, que el evento será eficaz y que cumplirá con sus objetivos. Y además todo debe salir bien a la primera. En eventos no hay segunda oportunidad.

Afortunadamente en nuestro país cada día hay más y mejores profesionales en un sector que no para de crecer, de especializarse, de evolucionar, de formarse. En

poco más de 15 años hemos sido capaces de crear un sector donde apenas había nada y, además, hacerlo bien. No existen cifras contrastadas pero, sin temor a equivocarme demasiado, puede estimarse que el sector del turismo profesional en España (eventos corporativos y congresos) genera un negocio cercano a los 6.000 millones de euros al año. ¡No está mal!

Y vamos a más. Durante los últimos diez años se han multiplicado las agencias de eventos, los profesionales de la comunicación en vivo, los medios audiovisuales para reuniones, los cursos de expresión oral y corporal para ejecutivos, las posibilidades del power point, las actividades de team building, las ferias y encuentros profesionales del sector, las revistas especializadas, los cursos de formación... ¿Casualidad? Claro que no. La comunicación de las empresas con su entorno cada día es más difícil y está expuesta a más interferencias. El valor de la buena comunicación aumenta y los eventos constituyen una herramienta que, bien gestionada, puede garantizar un acto de comunicación eficaz y, por tanto, rentable.

Fuente cibergáfica: revista [NegOcio](#) | Abril 2007 – en <http://publicacionesymedios.net/articulo.php?ida=778>

La "Geometría" de la Comunicación Empresarial

Por [Italo Pizzolante](#). Número 34. En:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

El capital Humano, la productividad y la construcción de "activos sociales"

El trabajador de hoy, más que nunca, necesita CREER en su trabajo: en lo QUE hace, DONDE lo hace y PARA QUIEN lo hace.

Necesita valores que los conecten entre sí y con la empresa, y que trasciendan el cheque de fin de mes. Necesita un PROPOSITO adicional para trabajar, un intangible por el que siempre se lucha pero que nunca está totalmente realizado.

Nuestra tarea como Gerentes o facilitadores de procesos en definitiva, es la responsabilidad que asumimos para mediar entre el productor, el consumidor en el mercado y sus nuevas tendencias; es la de EDUCAR para la PARTICIPACION, inclusive más allá de la función específica que desempeña un trabajador dentro de la empresa y ello requiere una permanente preparación y gran constancia, requiere el asumir el rol original de todo empresario, crear "valor". Debemos formarnos y formar integralmente a nuestros equipos de trabajo, sembrando nuevas generaciones de ciudadanos responsables preparados para vivir en sociedad, cuando se es buen padre, esposo y vecino, se es buen trabajador. Es imprescindible crear las bases necesarias para que los trabajadores, integrados en

la comunidad, adquieran raíces sólidas como miembros de la sociedad, no hay fronteras entre la empresa, la familia y los vecinos.

Es necesario, como gerentes, retomar nuestra voluntad creadora como constructores de una sociedad. La empresa no puede establecer límites en el pensamiento y la relación entre compañeros de trabajo; el gerente es y debe ser Líder, Jefe, Amigo y Compañero. En mi empresa cuando nos acercamos a un potencial miembro del equipo, le invitamos a construir juntos un "proyecto de vida", porque las relaciones las vemos como compromisos de largo plazo. La capacidad para crear riqueza es más importante que la riqueza misma, y ella se desarrolla entrenándonos, la inversión en recursos humanos es para mí una prioridad principal y permanente.

"Innovamos o erramos", escribió Simón Rodríguez y para ello debemos "Aprender a Aprender" como proceso continuo de mejora. En mi empresa, el aprendizaje es parte del "proyecto de vida" que ofrecemos, y la estrategia humana de formación continua se llama "Proyecto Excelencia", un programa continuo manejado por el nivel gerencial que estimula la mejora continua como filosofía de vida. No hay recetas específicas para mejorar la productividad de una empresa, pero de todas las acciones la comunicación es el pivote del éxito. Es vital desarrollar la habilidad de "conectarnos" con las personas y ser capaces de entender hasta sus emociones, valorando el Capital Emocional de la organización. No se pueden ignorar las emociones si se desea obtener entrega y compromiso de los compañeros de trabajo. Sólo podemos agregar "valor" si somos capaces de identificar claramente una filosofía para vivir, unos principios que respetar y sobre los cuales transiten nuestras acciones.

Es clave valorar la proactividad dentro de la empresa y con partir un criterio común de aquello que es y no es prioritario. Cuando todo es importante, nada es importante y un buen gerente sabe diferenciar y ordenar sus esfuerzos. No se puede estar en todos los frentes, la vida gerencial es de prioridades, de sacrificios, de riesgos y decisiones continuas e inmediatas. Hacer poco pero bien, siempre y cuando sean las cosas correctas, es más relevante que hacer todo a medias.

Cuando se vive en lo reactivo, no se puede ser creativo. La proactividad es parte de la eficiencia gerencial. Otro instrumento para lograr productividad, es la tecnología. Yo viajo constantemente y ella me permite estar siempre conectado a la empresa y en forma "virtual" muy cerca del cliente. Hemos desarrollado un eficiente intranet y contamos con un website que genera poderosas y amplias redes de apoyo. Estamos diseñando nuevas bases de datos para que nuestros clientes puedan utilizarlas sin necesitar nuestro apoyo directo, entre otras innovaciones que están incluidas en un proyecto que la empresa ha denominado "herramientas de colaboración".

La construcción de "espacios de excelencia" que reproduzcan modelos
Para hacer posible visualizar las dimensiones que componen la "Geometría de la

Comunicación, es fundamental el balance individual y la formación por el ejemplo recibido.

Italo Pizzolante Balbi y Nelly Negrón de Pizzolante, mis admirados padre y madre, a quienes les debo lo que soy y seré, sembraron en mí el trabajo como un valor social más allá de una responsabilidad económica. Siempre animaron mi constancia y capacidad para cultivar otros valores que cosecharon equipos de trabajo basados en RESPETO y LEALTAD. Creo que esa filosofía de vida ha sido fundamental para alcanzar mis metas. La lealtad no se alquila con un sueldo, se gana día a día con esfuerzo, sacrificio y comprensión.

Obsesivamente han sido el orden y la disciplina mis mayores consejeros, pero el trabajo en equipo y el aporte individual sólo pueden mezclarse si construimos CONFIANZA en la relación. Un gerente es un educador, un emprendedor con gran sentido del compromiso y responsabilidad social. La fuerza de su visión para crear redes de relaciones, le exige adelantarse al tiempo con el interés de agregar valor a lo ya existente, mejorando e innovando constantemente. Ello requiere seguridad en lo que quiere y confianza en lo que puede.

El éxito sólo puede potenciarse si logramos paz en nuestro interior. Nunca he podido dormir sin antes hacer un balance de los logros del día y el aprendizaje de aquello en lo que me equivoqué, además de esas cosas que no pude hacer y quedaron pendientes para el día siguiente. Soy y he sido siempre exageradamente coherente, aún en mis equivocaciones. La coherencia la entiendo como una forma de respeto a los demás, quizás ella se deba a que soy una persona inquieta, ambiciosa, pero a la vez muy satisfecha consigo mismo. Si volviera a vivir, me casaría con la misma persona, tendría los mismos hijos; me gustaría tener los mismos padres y hermanos, la misma profesión, la misma empresa, los mismos amigos y me dedicaría a hacer lo mismo que hago y haré. Estoy enamorado de lo que hago, y como escuchara de mi padre, "dejaré de trabajar cuando deje de vivir en este mundo", ya inventaré algo en el otro.

La comunicación, como herramienta de productividad

Lic. Johnny Vargas D. © MBA (San José de Costa Rica)

jvargas@ins.go.cr en: **Revista Latina de Comunicación Social 10 – octubre de 1998 – recepción del artículo** [Septiembre de 1998)

Peter Drucker, posiblemente el más conocido gurú de la administración moderna, sentenció hace algunos años que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación.

La sentencia de Drucker parece coincidir con las voces de alarma de expertos en otros ámbitos que con igual énfasis atribuyen a la comunicación la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según connotados psicólogos) y casi la totalidad de la culpa a los

problemas de comunicación entre padres e hijos adolescentes. Sin embargo, aunque en las relaciones interpersonales o de familia el tema de la comunicación ha ocupado siempre un lugar de importancia, no ha sido sino hasta las últimas décadas cuando el impacto de la mala o buena comunicación en las organizaciones se ha hecho más obvia.

Un reciente estudio del Massachusetts Institute of Technology (MIT) mostró una interesante realidad que incide directamente sobre la productividad y -obviamente- la rentabilidad de las empresas. La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a cerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuán satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuán bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones.

El resultado arrojó información inesperada y muy utilitaria. En el primer grupo no hubo sorpresas: quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que en sus empresas les mantenían bien informados eran los de mayor rendimiento. La sorpresa surgió en el segundo grupo: los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo pero que sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el personal integraban el segundo grupo en rendimiento, con una brecha no muy ancha en relación con el primer grupo.

Un resultado interesante. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

La reacción obvia ante esta información, entonces, debería ser: impulsemos una organización altamente comunicativa, derribemos todas las barreras de la comunicación y disfrutemos de un nivel óptimo de rendimiento por parte del personal! Pero (¡qué pena!) lo que parece tan sencillo no es tan simple de poner en acción.

Para comenzar, se requiere realizar un esfuerzo decidido hacia una modificación visible en el estilo de liderazgo de las jefaturas. Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", las mieles de una mayor productividad serán sólo una visión deseable o añorable y nada más.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.

Pero lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

Conocí hace algunos años una entidad comercial en el campo de la telefonía (oh, paradoja) con serios problemas de comunicación hacia el medio interno. Esta empresa tenía su casa matriz en una ciudad populosa, y sedes regionales en suburbios de la ciudad o en el interior del país.

¿Quiénes eran las fuentes informales de comunicación? ¡Los mensajeros! Se dio un caso de un mensajero que llegaba a recoger correspondencia a la gerencia de la casa matriz; allí lograba escuchar algunas conversaciones telefónicas de la secretaria con funcionarios administrativos, y con base en lo que oía, desarrollaba supuestos que luego trasladaba a las sedes regionales como "santas verdades".

Cuando le preguntaban que quién se lo había dicho, respondía orgullosamente: "En la gerencia me lo dijeron". Es de suponerse que cuando el personal descentralizado quería saber algo, le preguntaba al mensajero, y éste, si no conocía la información, ¡la inventaba! (Había que mantener la buena imagen.)

Así es cómo funciona la comunicación informal. En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice". En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque.

Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los telenoticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

Intranet, esa maravilla de la informática moderna, se convierte en una imprescindible punta de lanza de la comunicación para las organizaciones

relativamente grandes o descentralizadas. El impulso a redes internas con noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, con secciones "sociales" que apelen al empleado y a las jefaturas, con boletines electrónicos interactivos, se convierte en un enorme salto cualitativo de indiscutible valor para lograr mayores niveles de comunicación organizacional.

Pero el recurso más poderoso para luchar contra la comunicación informal, y posiblemente el recurso que por obvio deja de ser explotado novedosamente por las empresas, en la sacrosanta reunión formal y periódica.

No hay mejor forma para intensificar la comunicación interna que las reuniones formales. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola convocatoria, porque la consideran aburrida, repetitiva y monológica: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula. Dicen. "Otra reunión, otra regañada", nos decía un ejecutivo de mandos medios a quien entrevistamos.

El "bingo corporativo"

En los Estados Unidos, incluso, los empleados se han "vengado" de los jefes durante las reuniones, desarrollando un juego novedoso: el "bingo corporativo".

Según un artículo aparecido en el Wall Street Journal de las Américas publicado recientemente, los empleados se ponen de acuerdo acerca de cuáles son las palabras "bonitas" que usa más su jefe. Luego montan cartones diferentes con esas palabras y se aprestan a jugar el bingo durante las reuniones. Ahora los jefes ven que sus empleados, a diferencia de años atrás, prestan total atención a cada palabra que dicen. Lo que no saben es que sus subalternos están jugando un tipo de bingo...

Para que no nos pase eso a nosotros: haga la reunión formal dinámica, agradable, utilitaria y tan corta como sea posible o como logre mantener el interés en un punto máximo. Incluya siempre algún componente de desarrollo personal dentro de la reunión y, si puede, traiga a algún invitado de afuera para que hable aunque sea unos minutos. Eso eleva y mantiene el interés de los empleados.

¿Cuán a menudo debe reunirse un equipo de trabajo? Eso, según los expertos, depende de dos cosas: cuánta relación informal tiene su gente en un día típico de trabajo (porque es un hecho que la comunicación formal se hace aún más necesaria entre gente que trabaja en diferentes turnos u horarios, en diferentes oficinas o incluso en el campo); y, en segundo término, cuán rápido cambian las cosas en su organización. Pero lo importante es que la reunión sea formal, con fecha periódica definida, con una dinámica agenda preestablecida y con amplia participación del personal.

Como corolario de todo esto, el estudio del MIT arrojó otro algún detalle muy interesante: entre un 81 y un 87 por ciento del personal de las empresas en el mundo occidental dice sentirse "no totalmente satisfecho" o "muy insatisfecho" con

su puesto de trabajo. Y esa información tiene mucho valor para usted y para mí que nos desarrollamos en el mundo de las organizaciones: Tal vez no podamos hacer nada en el corto o mediano plazo para elevar el nivel de satisfacción personal del empleado por el puesto de trabajo que ocupa; pero lo que sí podemos hacer es elevar de inmediato el nivel comunicacional dentro de la organización, incrementando a la vez, automáticamente -sin lugar a dudas- la productividad general de la organización.

EXPERIENCIA INVESTIGATIVA: CASO BANCO AGRARIO

El Banco Agrario de Colombia buscaba fortalecer sus procesos internos y potencializar la productividad de su gente, para ello aplicó un proyecto comunicacional enfocado en este propósito.

El Banco Agrario de Colombia S.A. (Banagrario) es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del estado, organizado como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El 24 de junio de 1999 inicia su operación y surge de la evolución de la sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A. en primer termino, luego cambio su razón social por la de Banco Agrario de Colombia S.A.

El nacimiento práctico y comercial de Banco resulta de la cesión de activos y pasivos de Caja Agraria con el fin de poder manejar esta liquidación evitando trastornos con los depositarios y ahorradores; así mismo, para que no afectará al gobierno, y que pudiera lograr la viabilidad de la liquidación de Caja Agraria y no generara conmoción crítica en el sistema financiero. Se caracteriza por ser un Banco con gran volumen de operaciones del orden transaccional, de las bancas personal, empresarial y oficial. Cumple las funciones generales de un establecimiento de crédito, de un establecimiento bancario y de un banco comercial; además, hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.

Misión. Prestar servicios bancarios fundamentalmente en el área rural y proveer financiación adecuada y oportuna al sector agropecuario, siguiendo los lineamientos señalados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Visión. El Banco Agrario de Colombia con la más amplia red de oficinas de país, será líder en el sector agropecuario y rural, innovador en productos y servicios, apoyado en una operación tecnológica y funcionalmente competitiva, eficiente y rentable, con un equipo humano calificado, orientado permanentemente a la consecución de resultados y con vocación de servicio al cliente. Ubicación. Cuenta con una sede principal denominada Dirección General ubicada en el centro de Bogotá en la Carrera 8 No. 15-43 y ocho regiones del país localizadas en Medellín, Bogotá, Manizales, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Tunja y Neiva.

Proyecto conciencia comunicacional para una productividad competitiva en el Banco Agrario de Colombia.

El proyecto de comunicaciones internas presentado por la Gerente de Comunicaciones de la entidad, Nidia Zarrate Medina se enfocó en los siguientes objetivos: Gestionar la comunicación interna desde el nuevo modelo de evaluación de desempeño por resultados y competencias con el fin de lograr la productividad y el desarrollo integral de nuestros colaboradores en el Banco.

La fundamentación teórica del proyecto está sustentada en autores como Joan Elias Monclus y Cees Van Riel quienes permiten profundizar en conceptos de comunicación entorno a la organización y muestran cómo los elementos humanos son sistemas de interacción con el entorno.

Así mismo, se articulan elementos y acciones estratégicas de intracomunicación que aseguren un planteamiento efectivo de la comunicación interna y, por ende, fortalecer los mecanismos de aplicación del nuevo modelo de gestión humana por competencias, planteamiento diseñado por autores como Santiago Pereda y Francisca Berrocal. También se precisa distinguir el alto rendimiento de las personas por sus conocimientos, habilidades, sentimientos, valores, creencias, actitudes y conductas.

Se abordan otros autores como Hellriegel y Susan E. Jackson que aportan bases teóricas en torno a la capacidad de retroalimentar en el proceso de evaluación de desempeño y establecimiento de objetivos, como medio de comunicación efectiva que debe estar basado en hechos y esfuerzos concretos, por lo tanto debe ser individualizado y preparado para saber qué se quiere decir, de esta forma aquello que se logra con la retroalimentación nos ayuda a mejorar la forma en que hacen las cosas.

Se aplicaron encuestas a los colaboradores en todos los cargos de diferentes áreas administrativas de Dirección General, instrumento que se diseñó con diferentes variables con los que están relacionados con la productividad, la gestión y la comunicación en el nuevo proceso de evaluación del desempeño por resultados y competencias.

Este estudio permitió identificar las dificultades en su diligenciamiento, al igual se detecta el desconocimiento de los roles que cada cargo tiene en el proceso de retroalimentación y acompañamiento como estrategia de comunicación efectiva en su aplicación, por lo tanto permite proponer un plan de comunicación orientado a dar solución a las necesidades en este nivel.

Propuesta comunicacional

El plan de comunicación se formuló teniendo en cuenta el análisis de la matriz DOFA, metodología que revelo la necesidad de concienciar a los colaboradores del Banco en la importancia del empoderamiento y el logro de resultados.

Así mismo, se tiene como recursos de análisis las limitantes como insumo en la definición de los ejes temáticos que son cultura, procesos y medios, partiendo de estrategias específicas orientadas a la consolidación de la cultura organizacional, y centrados en el proceso de evaluación de desempeño por competencias y resultados como medio de intervención comunicacional.

Conclusiones:

El cuestionamiento a la comunicación organizacional dejó ver una brecha interesante para reforzar y aprovechar con mayor intensidad los medios y los procesos de comunicación interna, así como para establecer otros mecanismos sistemáticos que aseguren que la gente conozca permanentemente y en forma clara qué se está haciendo, qué se está logrando o no y para dónde se va. Igualmente, y en esta dirección, las reuniones de equipos primarios o equipos naturales (reuniones del responsable de área con sus colaboradores directos) son una fórmula sencilla pero efectiva para garantizar una comunicación abierta y a tiempo, y el mejoramiento constante de los resultados de cada área, también reduce el rumor, la especulación y la incertidumbre.

Se deja ver la necesidad de trabajar en las competencias globales y específicas definidas por el Banco que son claves en la gestión de todos los colaboradores de quienes tienen personas a cargo. Estas competencias en resumen serían: planeación, enfoque de servicio y de equipo, comunicación efectiva y capacidad creativa. Es interesante replantear los programas de inducción, reinducción y entrenamiento, pues el refuerzo y seguimiento en estas habilidades permitirán su real apropiación en el día a día.

En general, se observó una alta inclinación a la acción pero baja efectividad (suma de eficiencia y eficacia), por la tendencia a no analizar o hacer la pausa, o a retroalimentarse, la baja orientación al seguimiento y la dificultad en el desarrollo de procesos. Estos síntomas debieran trabajarse de manera que especial, pues frente a la transición que vive el Banco se hace imprescindible contar con estas competencias.

Dada la baja disposición de la gente para actualizarse y autoformarse, resulta procedente diseñar mecanismos para motivar la investigación y la interiorización de conceptos, procesos, productos y servicios en todas las personas del Banco. Se proponen concursos de conocimientos, teleconferencias, procesos de reentrenamiento en cargo, uso de la Intranet y formación en salas virtuales, capacitaciones interactivas, entre otros.

“Comunicación hacia la productividad” / Material elaborado por la Unidad de Investigación y Generación de contenidos de Táctica & Estrategia para el portal www.comunikandonos.com / Cali, Marzo 28 de 2007.

La comunicación positiva y el entorno organizacional
RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996

Lic. José Luis Marín

**Gerente de Comunicación Corporativa de Ericsson.
Naucalpan, Edo. Méx. Noviembre 8, 1995**

**Por Rubén Darío Gómez C. en: RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1,
septiembre-noviembre 1996 - <http://razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/marin.htm>**

Según usted ¿Cuál es la evolución que se ha dado en la práctica y la concepción de la comunicación organizacional?

La evolución que hemos observado de la comunicación organizacional en México es que, ha venido a ser desde una práctica empírica que era ejercida por administradores de empresas, psicólogos y hasta secretarías, llevada a cabo de una manera no sistemática, no planeada. En la actualidad llega a ser una disciplina más estructurada, que requiere una formación académica. Sólo me estoy refiriendo al campo de la comunicación organizacional en el sector privado porque cuando se habla de empresas de gobierno, es diferente.

El nuevo enfoque que se le pretende a la comunicación organizacional desde hace 5 años o un poco más es, toda comunicación que ocurre entre la empresa o cualquier organización o corporación, entre ésta y los públicos tanto internos como externos con las que se relaciona para llevar a cabo su misión y visión como empresa u organización.

¿Quiénes son los beneficiarios de la comunicación organizacional?

En primer término, el beneficiario es la organización que la lleva a cabo. En segundo término todos los públicos que están relacionados esa organización desde el interno que puede ser el personal, los accionistas, hasta los proveedores, sus clientes, la comunidad de negocios con la que tiene relaciones y obviamente también la comunidad en la que se desenvuelve.

¿Existe una relación entre comunicación y productividad en las organizaciones? ¿Cuál es esta relación?

Sí existe esta relación, la cual no es medible directamente en el sentido de que "a mayor comunicación, mejor productividad", porque en la productividad intervienen otras variables diferentes, sin embargo, sí hay un tipo de relación y ¿cómo es ésta relación? En la medida en que una empresa o una organización desarrolla una comunicación, en esa medida puede asegurar un poco más el logro de los resultados con sus públicos con los que se relaciona, llámese de personal,

proveedores, etc. En la medida en que una organización se comunica mejor y más efectivamente, eso obviamente va a asegurar los resultados que espera.

¿Qué se requiere para que las universidades que ofrecen la especialidad como opción profesional preparen académicamente a los alumnos de manera efectiva para enfrentar sus futuros desafíos y responsabilidades?

Las universidades deben acercarse más al campo práctico de la comunicación con el objeto de identificar precisamente las necesidades del comunicador o comunicólogo, para que se desarrolle de una manera más efectiva a su profesión.

El acercamiento que pueda haber de las universidades con las empresas, eso va a hacer que se estructuren programas que estén enfocados a atender las necesidades del mercado de trabajo.

Los teóricos no tienen un contacto frecuente con las organizaciones, pero también del lado de las organizaciones no hay un acercamiento con las universidades para hacer saber qué necesidades de conocimiento tienen los egresados de comunicación. La solución es estableciendo ese acercamiento de manera mutua.

¿Cuál es el papel de las nuevas tecnologías en la práctica de la comunicación organizacional?

Cada vez en el las empresas multinacionales, la tecnología está facilitando más la interacción de las personas que en ellas trabajan. El uso de correo electrónico, de multimedia, cada vez está más presente, entonces juega un papel fundamental.

Hoy en día una compañía altamente desarrollada no puede prescindir de un sistema de correo electrónico para poder intercambiar mensajes en el desarrollo de su negocio. Cada vez más le resulta imprescindible a un representante de cualquier organización llegar ante el público como cliente, como proveedor y no tener que comunicar ciertos mensajes a través de tecnologías multimedia. Estoy hablando de empresas multinacionales. Desafortunadamente en nuestro país las pequeñas y medianas empresas todavía no tienen esa oportunidad. El papel de las nuevas tecnologías es muy importante, claro que eso no significa que la comunicación cara a cara siga siendo fundamental.

Según usted, ¿cuáles son las tendencias más importantes que conforman el presente y futuro de nuestra profesión?

Una de las tendencias en nuestra profesión es que cada vez nos tenemos que preparar más para realmente responder cada vez mejor a las necesidades que las organizaciones nos plantean en nuestra labor o nuestro campo profesional.

Además, el entorno laboral está cambiando, estamos dejando ya un modelo tradicional de relación laboral en el que a la persona se le contrataba dentro de una empresa, desarrollaba una misión, se le pagaba por eso; esto está dejando de ser, y específicamente en áreas como en las de comunicación que resultan áreas de soporte y no áreas como en las de comunicación que resultan áreas de soporte

y no áreas que tienen que ver con la operación directa de los negocios y lo que está tendiendo es que la función de la comunicación vaya a ser de "outsourcing", es decir, un servicio externo, un consultor, entonces, ¿qué significa eso? que quizá quienes estamos en este campo y si queremos seguir, pues primero hay que continuar nuestra preparación para actuar como tales, como consultores fundamentalmente. Esto implica por un lado, tener un "know-how" hasta desarrollar los recursos y con esto me refiero a tener oficinas propias ya sea en casa o donde sea. Ese es el futuro inmediato. Repito esto, lo veo en el ámbito de las empresas privadas, en el ámbito del sector público tal vez sea un poco diferente, no lo sé, pero quizá no se dispare mucho.

¿Qué diferencias y similitudes existen en la práctica de la comunicación en organizaciones de todo tipo: pequeñas y medianas empresas; corporaciones nacionales e internacionales; la administración pública; el llamado "Tercer Sector"?

Sería muy largo señalar las diferencias y similitudes que yo veo; pero una salta a la vista, entre pequeñas y medianas industrias y entre las grandes corporaciones.

En las grandes corporaciones ya sean nacionales o internacionales por lo menos destinan presupuesto y tienen un área encargada de la administración de la comunicación, área que tiene bajo su responsabilidad diseñar y desarrollar los programas de comunicación. En tanto que en pequeñas y medianas industrias, por lo mismo de sus carencias de recursos y de sus estructuras mismas no las designan. En el mejor de los casos las empresas que están al frente de esos negocios, contratan servicios, consultores o con agencias y desarrollan sus comunicaciones pero no es un fenómeno general.

Entre la administración pública general y sector privado, es que en ésta última ha habido una sistematización y preocupación más seria por el desarrollo y aplicación de la comunicación organizacional y en la administración pública ha habido preocupación pero es muy variable; hay dependencias donde existe un interés y se destinan grandes recursos a la comunicación. Otra diferencia es que en las empresas privadas prevalecen los objetivos y metas de las organizaciones, en tanto que en el sector público inciden más en las personas que están dentro de las dependencias. Es decir, es muy común que vemos campañas muy espectaculares, con mucha presencia cuyo objetivo es más que nada hacer brillar a la persona que en ese momento está en turno al frente de la dependencia, pero poco tiene que ver con los objetivos, con la misión de esa dependencia. Además, las estructuras de los departamentos de comunicación son muy diferentes de lo público a lo privado y las similitudes son los medios que se utilizan, publicaciones internas, externas, video, etc.

Comunicación, productividad y colaboración

Con el gran auge de las **Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC's**, la importancia del manejo que las compañías deben darle al flujo de la

información ha tomado una gran relevancia para la eficacia de las labores de sus empleados y el cumplimiento de las metas.

Hoy en día, el uso del **correo electrónico** en el ámbito empresarial está tan extendido y se ha vuelto tan necesario, que no cabe la duda sobre su utilidad y los beneficios que nos aporta para el eficaz desarrollo de nuestro trabajo. No hace falta que se enumeren todas las ventajas que conlleva el correo electrónico, pero ¿qué otra herramienta permite una comunicación tan ágil y a un coste económico tan bajo?

Obtener una mayor productividad, reducir todos los costes relacionados con los servidores, el almacenamiento y obtener una gestión eficaz son solo algunas de las prioridades del departamento TI de cualquier empresa. Pero cuando se trata del correo electrónico, además, están los de ofrecer un óptimo acceso a la información y la eliminación de posibles agujeros de seguridad.

Según estudios, los usuarios de las empresas **dedican más de 60 minutos al día** a administrar su correo, y los administradores de TI destinan **más del 25% de su tiempo** a la gestión de e-mails.

Se hace necesario entonces soluciones que permitan a las organizaciones gestionar con **innovación, eficiencia, fiabilidad** y respeto al medio ambiente sus datos enviados, especialmente los correos electrónicos, **disminuyendo costes**, mejorando las operaciones de recuperación y ofreciendo total **garantía de seguridad**.

Por los lados de la **Mensajería Instantánea** el panorama es similar, pues está siendo crecientemente utilizada como vehículo para la difusión de información crítica dentro de entornos corporativos y cobra cada vez mayor importancia para los departamentos de relaciones con los clientes, donde está empezando a ser utilizada para fomentar relaciones más estrechas. Se pronostica que **en 2013 más del 95% de los trabajadores** de las más importantes organizaciones globales utilicen la mensajería instantánea como principal interfaz para las comunicaciones en tiempo real.

A pesar de tildarse como una "pérdida de tiempo productivo" en las empresas, [e-Marketeer](#) reveló los resultados de una encuesta realizada por el [META Group](#) a finales del 2005, donde las empresas indicaban los beneficios de usar la mensajería instantánea, con los siguientes resultados:

- 78%** Respuesta más rápida que al correo electrónico
- 74%** Mayor rapidez en la resolución de problemas
- 71%** Posibilidad de efectuar multitareas
- 63%** Habilidad para determinar si alguien está en línea, disponible, libre
- 62%** Habilidad para obtener la atención de otra persona
- 37%** Contactar a alguien que no ha contestado el correo electrónico o

mensaje de voz

37% Reducción de costos evitando usar llamadas de larga distancia

32% Obtención eficiente de información

Inclusive a nivel de los jóvenes, se utiliza más la mensajería instantánea que los correos electrónicos. En la medida que estas personas ingresan a las filas laborales, habrá mayor necesidad de abrir la posibilidad de comunicación por este medio.

Concientes de esta realidad, **ITConsultores** cuenta con **soluciones de Mensajería Instantánea, Correo Electrónico, Colaboración, Telefonía IP** entre otras, que buscan poner a disposición de las organizaciones las herramientas necesarias para que el manejo de la información entre los empleados, clientes y proveedores esté garantizada con altos niveles de calidad y seguridad.

Estas soluciones cuentan con una gran popularidad a nivel mundial y rotundos casos de éxito, desarrolladas en ambientes amigables tanto para el usuario como para el administrador, lo que facilitará su utilización y les permitirá potenciar sus labores y resultados.

Tomado de : [http://itcon-
ltda.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=5](http://itcon-
ltda.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=5)

COMUNICACIÓN EN PYMES

UN NUEVO ENFOQUE DE TRABAJO LLEGA A LAS PYMES

Natalia Martini es Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales y editora del Portal argentino de Relaciones Públicas RRPPnet (www.rppnet.com.ar). En: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionparapymes.htm>

PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

La participación de los equipos de trabajo en la estrategia general del negocio, ¿una tendencia o una necesidad?

El éxito de una organización no solo depende de la capacidad de fijar una visión y algunas estrategias y criterios, sino en la capacidad de movilizar a los colaboradores para la requerida implementación y logro.

La tendencia instalada de generar nuevos espacios de diálogo, donde se pueda obtener consenso del equipo respecto a preguntas tales como por ejemplo: ¿hacia donde vamos?, ¿cómo alcanzaremos nuestras metas?, ¿cuáles son nuestras fortalezas frente a la competencia y las debilidades por fortalecer?, ¿qué responsabilidades le competen a cada uno para el logro del objetivo general?, son entre otras las preguntas que no se pueden dejar de responder si se pretenden alcanzar resultados en equipo.

Es muy importante, que las gerencias alienten a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus experiencias dentro de la institución porque un negocio es exitoso siempre y cuando este construido por grupos de individuos comprometidos con la organización y que estén dispuestos a proporcionar su potencial para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, no es lo mismo comprometerse con una visión de negocio que planearon los directivos que adquirir un compromiso con una visión de negocio que se planifico entre todos.

Aquí es cuando los programas de fortalecimiento institucional cobran importancia y promueven espacio menos rígidos y más participativos de capacitación e integración que pueden además tener como objetivos: planificar las actividades para el transcurso del año, fomentar la unión y el trabajo en equipo del directorio y los colaboradores, identificar los públicos para los cuales se trabaja conociendo y entendiendo las necesidades de cada uno de ellos, definir la misión de la organización, así como las metas, los objetivos y los resultados que se quieren producir en conjunto.

Hace unos años se pensaba que elaborar la misión, la visión y objetivos del negocio, eran cuestiones que deberían plantearse en la cúpula de la organización y luego comunicar los lineamientos a seguir al resto del equipo de trabajo.

La práctica ha demostrado que la falta de internalización de esas metas y objetivos por parte del grupo disminuyen las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos afectando además el rendimiento y el compromiso obtenido.

Muy lejos de esto, los programas de fortalecimiento institucional se centran en la necesidad de estimular y aumentar la capacitación y conocimientos de los colaboradores respecto a la estrategia general del negocio como un elemento esencial para expandir y hacer crecer un negocio.

Se obtiene colaboración y compromiso escuchando, dialogando, interactuando y sabiendo descubrir las cuestiones latentes de las personas involucradas en un proyecto. Detrás de esta meta, cada día más empresas y organizaciones fomentan la sinergia que se produce cuando los integrantes de la organización interactúan en situaciones informales donde el aporte e intercambio de ideas propone nuevos marcos y recursos para trabajar.

La ventaja de que directivos y colaboradores trabajen juntos aspectos centrales que tienen que ver con la estrategia del negocio no solo se relaciona con lograr cohesión en el equipo de trabajo, sino también con informar y capacitar respecto hacia donde ir de ahora en adelante y cómo hacerlo.

A diferencia de cualquier programa de capacitación los programas de fortalecimiento institucional fomentan el sentido de pertenencia de los colaboradores. Y todos sabemos muy bien que sentirse parte es tan importante y motivador que sin dudas es un elemento fundamental a ser considerado en toda

estrategia de negocio con miras a lograr metas importantes y posibles a corto, mediano y largo plazo.

¿Es posible la comunicación interna en las pymes?

Por: Carlos Ongallo. En:

http://www.knowledgeboard.com/item/859/pg_dtl_art_news/pg_hdr_art/pg_ftr_art- 27-Jun-02

La comunicación interna es un concepto en auge. Todas las empresas desean comunicarse mejor, y no solo para llegar a los clientes, medios o público en general, sino para llegar a "los de dentro": empleados, accionistas y todas aquellas personas de la organización.

Si nos atenemos a la realidad, comunicación interna ha existido siempre. Todas las organizaciones humanas la llevan a cabo consciente o inconscientemente; desde un consejo de administración hasta una entrevista de evaluación, pasando por circulares, órdenes, informes, memorandos... en los que un emisor trata de informar, motivar o influir en un receptor utilizando un código determinado.

Existe la tendencia a pensar que sólo las empresas de cierto tamaño pueden llevar a cabo acciones de comunicación interna. Los mayores recursos de aquéllas hacen posible la dotación de puestos específicos para responsables de la comunicación interna, así como la confección y puesta en práctica de planes y actividades concretos.

La afirmación anterior no es cierta. En un estudio elaborado por ICADE a finales de 1998, tuvimos la oportunidad de comprobar como la comunicación interna se llevaba a cabo por un 85% por ciento de las empresas consultadas, todas ellas de menos de 200 empleados.

La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. En estas líneas me referiré a las que yo considero "las cinco íes de la comunicación", elementos clave para entender la comunicación interna a las puertas del siglo XXI.

1. IMPULSO

La dirección o gerencia debe impulsar la comunicación interna en todos los canales factibles para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización. La comunicación interna debe contar la voluntad del empresario la dirección en impulsar los cambios. Hay una gran relación entre la comunicación interna y los estilos de dirección. Si se analiza el proceso de dirigir, y se conviene que este comprende al menos la planificación de objetivos, la toma de decisiones, la solución de los problemas de la empresa, vemos que los individuos que la forman pueden estar implicados en posiciones muy variadas, en función de su papel en el proceso de comunicación. Hay una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo; por

contra, los niveles más bajos de comunicación interna (en cantidad y calidad) están asociados a estilos de dirección autoritarios.

2. INNOVACIÓN

La voluntad para el cambio es otra de las claves de la comunicación interna. De la orden verbal a las intranets o los universos virtuales hay un campo de actuación que debe ser abonado por la innovación, la propensión al cambio y las expectativas de conseguir mejores resultados que los actuales.

La innovación supone en primer lugar innovación tecnológica: Sustituir herramientas de comunicación anticuadas (soportes en papel, formatos antiguos...) por otras que resulten eficaces para la Pyme, es el primer paso para mejorar. Las redes internas (intranets) han desalojado en gran parte los memorandos, las notas internas y las reuniones, pero han puesto en evidencia los peligros de la saturación de información, con discos duros llenos de correos no leídos.

Ante toda esta avalancha tecnológica debe haber una adecuación a las necesidades reales de comunicación interna de cada organización.

3. IMPLICACIÓN

Este punto marca el objeto mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común. Ya nadie duda de que cada vez resulta más difícil que una organización se desarrolle sin implicar de una manera u otra a los individuos que la integran.

Se habla cada vez más de los "canales personales de comunicación", que son los que llegan de manera más directa a los miembros de la organización. Estos canales personales han de llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de preceptos:

- a) respetando los canales de comunicación establecidos
- b) identificando la necesidad de comunicación-información que requiere cada persona en cada caso.
- c) estableciendo un sistema sucesivo de delegación y participación en objetivos, por el cual los objetivos finalmente sean DE TODOS.

Un joven ejecutivo de banca se me quejaba amargamente de que siempre se enteraba de las noticias por boca de sus compañeros, por "radio macuto":

Cotilleos sobre el interventor, rumores sobre el estado del banco, posibles subidas de sueldo... ¡Ya solo me falta que el despido me lo comunique la señora de la limpieza!

4. INFORMACIÓN

Información y comunicación son dos términos que a veces actúan como sinónimos. Sus significados son tan parecidos que muchas veces se confunden. Para nosotros, la información es el quid, el objeto de la comunicación interna.

La mejora de la información que se comunica al personal está expuesta a una serie de riesgos, o más bien de percepciones por parte de los directivos. ¿por qué un ejecutivo desconfía a la hora de facilitar información?

- Lleva tiempo y cuesta dinero.
- En realidad, los niveles inferiores no requieren mucha información.
- No es posible poner todo al corriente de todos.
- Proporcionar información y fomentar el diálogo implican riesgo de suscitar preguntas delicadas que ni los directores ni los mandos intermedios están en condiciones de responder.
- Los asalariados, y en particular los sindicalistas pueden aprovechar la información que reciben para poner en aprietos a la dirección.

Para evitar este tipo de riesgos, las empresas más evolucionadas están implantando lo que se denomina el Plan de Comunicación Interna. De los rígidos organigramas verticales de información, sobres cerrados con el remitente y el destinatario, se está avanzando hacia redes globales de comunicación dentro de la empresa. En opinión de Daniels, ser global significa "intercambiar información en todo momento y lugar con cualquier persona de la organización, en vez de comunicarse verticalmente a través de organismos rígidos con funciones de organización específicas."

Un Plan de Comunicación interna puede ser de extraordinaria ayuda para las pequeñas y medianas empresas, que verán regulada su forma de dirigirse a los empleados (comunicaciones verbales o escritas) y todos sabrán que cauces seguir para transmitir información, datos, quejas o sugerencias del día a día.

Un buen Plan de comunicación interna prioriza la información y la clasifica para no caer en el peligro de la confidencialidad o del exceso de información (las full baskets).

En definitiva, se trata de regular y compartir la información dentro de los límites que se establezcan por la propia empresa.

5. IDENTIDAD

Finalmente, la identidad aparece como la plena identificación de la comunicación interna con la cultura de la compañía. Una comunicación bien entendida genera

valor para la empresa, puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma.

Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es (o se quiere ser). Un pacifista no puede acudir a un debate televisado manifestándose con términos agresivos e intolerantes; del mismo modo, una vendedora de la sección de alta perfumería de un gran almacén no puede dirigirse a una desconocida de este modo: "Dime, bonita". En ambos casos, lo que se pretende ser no coincide con las formas de comunicación que se utilizan.

La comunicación interna tiene que afirmar el proyecto empresarial como un modo de identificar a la empresa con el entorno social. Una vez lograda esta identificación "teórica", debe tratar de identificar a todo el personal con dicho modo.

Como hemos visto, la comunicación interna supone un reto para la integración de una serie de elementos del Management: liderazgo, cultura empresarial, integración... que debidamente utilizados, proyectarán nuestras expectativas, mejorarán nuestro clima interno y proporcionarán a la organización un magnífico vehículo para afrontar nuevos retos.

Una organización precisa mejorar todos sus cauces de comunicación para lograr sus fines. Pero la comunicación necesita hacerse operativa para ocupar un lugar preponderante entre los elementos de gestión de la empresa. ¿qué entendemos por comunicación operativa? Sencillamente, la que tiende hacia un objetivo, la que pretende lograr un resultado.

Si pudiéramos resumir, ¿dónde estaría la clave de la comunicación interna? En definitiva, el secreto de cualquier proceso de comunicación estriba en la CAPACIDAD para hablar el idioma del receptor. Con herramientas adecuadas, adaptadas a cada organización y teniendo en cuenta estas cinco claves, será más sencillo poder llevar a cabo la implantación de este tipo de mejoras que redunden en todos los niveles organizativos.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES

Escrito por Ronald Arana Flórez Lunes, 23 de Julio de 2007 00:00

Estudio realizado por la USC a través de su programa de Comunicación revela interesantes hallazgos sobre cómo se comunican las pymes. Se focalizó en 30 pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.

Las PYME son pequeñas y medianas empresas, con características diferentes según el país; algunos se basan en criterios económicos para clasificarlas, como

por ejemplo el promedio de ventas brutas, el número de empleados, las tablas impositivas, el capital de trabajo, etc.

En el caso de Colombia se clasifican las PYME por el número de empleados y los activos que tienen. La pequeña empresa se define como aquella que comprende de 10 a 49 empleados y sus activos están entre 166.332.000 y 1.660.332.000 pesos; la mediana empresa posee de 50 a 199 empleados, con activos que van desde los 1.660.332.000 hasta los 4.980.000.000 de pesos 1 (*1 Periódico El Tiempo/Económica, Edición de Octubre 19 del 2004.*). La importancia de la PYME a nivel mundial radica principalmente en el factor económico, ya que las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte sustancial de la economía de los países, produciendo efectos socioeconómicos importantes.

Es así como en Colombia, el desarrollo de las PYME genera impactos económicos y sociales muy reveladores, representando los mayores niveles de empleo y de producción dentro del conjunto de unidades empresariales, lo que significa que las pequeñas y medianas empresas colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía, estas “generan más del 50% del empleo en Colombia, siendo esto el 36% del valor agregado industrial, como también, son el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, demostrando su importancia y gran potencial de crecimiento, (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero a diferencia de lo fundamental que ha sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeo como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de la PYME a la balanza comercial del país ha sido muy reducida” 2 (*2 PUYANA David. Informe realizado. Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior. Portal de la universidad Sergio Arboleda de Bogota, año 2000.*).

Los indicadores de las PYMES hablan por si solos, demostrando que el papel que cumplen es trascendental, al constituir un núcleo generador de crecimiento y desarrollo empresarial, además de contribuir al proceso de transformación social y cultural en el país, por su capacidad generadora de empleo y por participar en los momentos del proceso productivo nacional, como proveedores y productores de bienes y servicios.

Actualmente en Colombia existen 472.250 empresas MIPYMES, de las cuales 431.000 son micro empresas y 47.000 son pequeñas y medianas empresas, repartidas en diferentes sectores; a nivel nacional el de mayor presencia en el mercado es el de servicios, con un porcentaje del 37.3% y el que menos, el agrícola, con un porcentaje del 7.2%. Se estima que las MIPYMES de la industria, el comercio y la de servicios generan 1.700.000 empleos, que equivalen a 48% del empleo de la industria y entre el 70% y 75% del comercio y los servicios.³ (*3 Revista Mercados PYME. Edición del 2004/ANIF.*).

Es oportuno decir que ante la globalización y el libre mercado, el éxito de las

PYMES no sólo depende del dinero, sino, de otros factores con los que, indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento, ya sean grandes, medianas o pequeñas; uno de dichos factores es la comunicación, la cual contribuye al desarrollo empresarial de toda organización.

Por consiguiente, se puede pensar que en estos momentos de cambio y de nuevos retos empresariales para las PYMES, la comunicación es una opción clave a tener en cuenta en las organizaciones, ya que es un elemento decisivo en la existencia de las mismas, y además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno. En muchos casos, de la comunicación depende el éxito o el fracaso de una empresa, debido a que el mal manejo que se le da a esta y la poca implementación de herramientas, medios o escenarios, podrían interferir en el desarrollo de las diferentes actividades empresariales, donde necesariamente debe haber comunicación.

Ciertamente, la comunicación es un factor que hace parte del diario vivir y del desempeño laboral, además de ser un soporte substancial para la estructuración y desarrollo organizacional, y en este caso en la pequeña y mediana empresa; de modo que es importante saber en qué estado se encuentra actualmente la comunicación en las PYME, y de la misma manera, saber si la comunicación que se establece actualmente dentro de estas organizaciones contribuye al progreso y desarrollo de las mismas.

La comunicación organizacional, es en muchos casos un tema de poco interés, al cual no se le designa ni el tiempo, ni el personal, ni mucho menos el presupuesto necesario para una buena implementación, que quizás se deba en el caso de las PYMES, a que los gerentes y/o dueños de estas empresas son personas que, debido a sus necesidades, prácticamente se han hecho empresarios empíricos, y no tienen los conocimientos necesarios para adelantar un proceso administrativo óptimo, con el que puedan hacer de su organización una empresa competente, con las bases y estructuración necesaria para su desarrollo, y porque no, para su sostenimiento y el continuo crecimiento de las mismas, apoyando en una buena comunicación.

Muchas empresas PYMES presentan dificultades, que de cierta forma se debe a la escasa preparación y desconocimiento de aspectos estratégicos referidos a la comunicación, ya que algunos de sus gerentes, como cabeza principal de las empresas, en la mayoría de los casos, no han tenido la preparación educativa necesaria, con lo que sean capas de desarrollar procesos administrativos, que comprendan el universo empresarial.

En muchas ocasiones la falta de interés de los gerentes sobre el tema de la comunicación, también influye para que no haya inversión en este campo, ni se incorpore o busque asesoramiento por parte de personal especializado en el tema; lo anterior parece demostrar que para los empresarios, la comunicación no es algo

esencial con lo que necesariamente se deba contar en la empresa. Contrario a lo anterior, Javier Guerrero opina que el uso de la comunicación debe ser en las organizaciones pymes “un medio que los gerentes deben considerar a la hora de trazar planes de desarrollo organizacional; si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como las empresas lo requieren, para poder enfrentar el reto que implica estar en un sector, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación”⁴ (4 ENTREVISTA con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller “La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América”. Fundación FES Social. Santiago de Cali 2005.).

La comunicación organizacional influye en el desarrollo de los procesos administrativos que tiene toda empresa, esta variable estratégica si es bien utilizada con todos aquellos que integran la empresa, encarrila y contribuye a que las organizaciones nuevas y las que ya están constituidas tengan claridad en su hacer y decir, lo que en ultimo contribuye al mejoramiento de su reputación.

A partir de estas bases fundamentales sobre lo que constituye y es la comunicación en las organizaciones, es pertinente remitirse hacia la visión que existe sobre la PYME de Cali y lo que representa la comunicación en estas empresas, pero más específicamente a la del sector alimentos, ya que esta es una de las que tiene mayor presencia e importancia en el mercado caleño; “estas se han inclinado por los alimentos procesados y alimentos básicamente azucareros, los productos dulces. Cali se caracteriza por tener los ingenios, la caña de azúcar que en última es la materia prima, razón que hace ser a este sector competitivo frente a otros sectores y regiones”⁵ (5 ENTREVISTA con Diego Fernando Ríos, Op. Cit., abril de 2005.).

Teniendo en cuenta estos datos, y sobre todo, por ser una razón suficiente e importante a destacar, se quiso tomar en cuenta este sector, para indagar de manera objetiva en el interior de estas PYMES, y resaltar aún más su importancia dentro del mundo empresarial, y así saber en que estado se encuentra la comunicación en la pequeña y mediana empresa del sector alimentos de la ciudad de Cali.

El trabajo de grado titulado: “Estado actual de la comunicación interna y externa en las pymes del sector alimentos de Cali”, desarrollado por las comunicadoras sociales de la Universidad Santiago de Cali Yirley Yessenia Santiesteban Rivas y Sonia Lizeth Vallejo Arteaga y asesoradas por el profesor Arturo Hernán Arenas Fernández, arrojó resultados sorprendentes sobre el tema objeto de análisis.

Esta investigación se desarrolló en 15 de las 30 PYMES del sector alimentos de la ciudad de Cali, afiliadas a ACOPI – Valle, empresas dedicadas a la fabricación y/o

comercialización de productos o insumos relacionados con alimentos de consumo masivo, donde 25 de ellas son empresas pequeñas y las 5 restantes medianas; así mismo, estas tienen una característica en particular, ya que 10 de las PYMES estudiadas están constituidas por familiares, y las otras 5 por personal particular.

En estas 30 PYMES, se dedican a la fabricación de diferentes productos, los cuales están repartidos de manera muy variada entre las distintas empresas, 4 de ellas se dedican a producir de diferentes formas la pulpa de fruta; otras 4 a la fabricación de arepas; así como también, 4 se encargan de los productos congelados, como es el caso de los dedos de queso, empanadas, papas rellenas y hojaldras. Dentro de los diferentes productos que estas empresas comercializan, también están las carnes frías (embutidos), productos que llevan a cabo sólo 3 de estas entidades; de igual forma se encuentra entre las diferentes PYMES, la fabricación de aliños, galletas, harina de plátano, entre otros productos repartidos respectivamente entre las 15 empresas restantes, también afiliadas a ACOPI.

La comunicación y las herramientas implementadas por las PYMES del sector alimentos de Cali son muy limitadas, estas realizan especialmente la comunicación verbal, dejando de lado otros medios de comunicación, como la escrita. Una de las razones que se presentan para el uso de este tipo de comunicación, es el hecho de ser empresas relativamente reducidas en personal y planta física, circunstancias que facilitan que se presente al interior de la empresa la comunicación verbal.

Para Pizzolante, al contrario de la comunicación verbal, la escrita es más completa, la cual posee herramientas más comunes y recomendables para difundir mensajes al interior y exterior de las empresas 6 (*6 PIZZOLANTE. Op. Cit. Pág. 186*), tales como: es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de: cartas, memorando, revistas, periódicos, boletines, folletos entre otros.

A diferencia de lo que dice Pizzolante, en las PYMES del sector alimentos de Cali, no hay un uso adecuado de estas herramientas, las cuales son fundamentales para el proceso comunicativo con sus diferentes públicos, convirtiendo este factor en una de las necesidades más comunes que presentan estas empresas. El hecho de no utilizar estas herramientas puede traer implicaciones, como distorsión del mensaje, que se generen rumores entre los integrantes, ya que no hay constancia de lo que se ha transmitido; los mensajes pueden pasar a ser simples especulaciones, que como su nombre lo dice, no se han comprobado. De existir estas herramientas permite que los comunicados o informaciones lleguen de manera más clara y precisa al personal o destino que se tenga, contribuyendo a una comunicación objetiva. Gómez Gras, considera que en tipos de empresas como las PYMES “no existe una práctica común en la elaboración de planes detallados de acción estratégica, los cuales implicarían un esfuerzo

desproporcionado en relación con los recursos disponibles”7 (7 GÓMEZ, *Op. Cit.* Pág. 36).

Es así, como se ha podido establecer luego de esta investigación, que existe algo de cierto en lo que dice Gómez, ya que en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Cali, no hay unas políticas de comunicación establecidas que orienten los recursos logísticos, técnicos, financieros y el factor humano, destinados a concebir de manera organizada los procesos de comunicación, lo que a su vez demuestra que la falta de planes estratégicos, son una barrera a la hora de implementar alternativas de comunicación y otros aspectos relacionados con los avances de estas empresas.

En el caso del factor tecnológico en las PYMES, dice Soto que este ocupa un espacio determinante al momento de mejorar la competitividad. Sin embargo, no se trata de desarrollar o adquirir las tecnologías de primera línea, las cuales normalmente quedan fuera del alcance de estas empresas, sino de integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización y orientarlo hacia la mejora de los procesos y productos, e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos 8 (8 SOTO, *Eduardo y DOLAN, Op. Cit., Pág. 7.*).

A pesar del capital con el que cuentan estas empresas, ellas si han captado la importancia de la tecnología, donde muchas de estas han invertido en herramientas que ayudan a la producción, las cuales son un apoyo importante para ser más competitivas. Todo lo contrario ocurre en el caso de la implementación de tecnología para la comunicación, ya que les hace falta más herramientas, como también conocimiento o interés para saber cuales serían las más acordes a implementar en el desarrollo de los procesos comunicativos.

Lo anterior quedó demostrado en las entrevistas realizadas a los empresarios de estas organizaciones, donde el recurso más utilizado por estos es el teléfono, con un 60% dejando a un lado otras herramientas de comunicación, como el Internet, memorando, boletines entre otros, que también son de mucha ayuda para la relación con sus públicos internos y externos.

En cuanto al recurso logístico, estas no cuentan con una estructura física que sea capaz de propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de los procesos comunicativos; de la misma, el recurso financiero, es muy limitado a la hora de invertirse en cada uno de estos aspectos, como también en las necesidades que existan en comunicación, algunos lo hacen por el tamaño de la empresa, otros porque no lo consideran necesario. Para estas organizaciones la comunicación no es más que un simple acto y no una necesidad a corto y largo plazo que le ayuda a tener una buena relación con sus diferentes públicos.

Siguiendo con el factor humano, este es más que todo destinado para incluirlo en áreas relacionadas con la producción y elaboración de los productos (operarios,

técnicos) que estas empresas comercializan. En cuanto a comunicación, estas empresas no cuentan con personas especialmente preparadas para cumplir esta labor, o mejor dicho, un comunicador que desempeñe su papel como tal, ni tampoco acuden a personas que ofrezcan el servicio de asesoramiento en comunicación, para que realice este tipo de trabajo al interior de la empresa.

Lo que se evidencia en estas empresas, es la falta de personal que tenga un real conocimiento sobre lo que es comunicación organizacional, y lo que es peor, la mayoría de estas PYMES no tienen una persona establecida por ellos, la cual se encargue de manejar los procesos comunicativos, estos normalmente los realiza cualquiera (secretarias, jefes de talento humano, gerentes), y por lo dicho en las entrevistas no están interesados en contratar algún servicio de este tipo; lo que sería importante para reconocer y mejorar las debilidades, apoyándose en las fortalezas que existan de comunicación organizacional, y todo debido a que insisten en creer que el invertir dinero en eso, es perder.

La opinión que tienen los empresarios sobre la comunicación empresarial, es muy positiva, la cual consideran, juega un papel trascendental en las empresas y sirve para integrar a sus empleados, haciéndolos sentir como un componente importante para el desarrollo de las organizaciones. Pero sin embargo, no le conceden su verdadero valor, porque reducen a la comunicación, a un mero acto verbal, a una simple transmisión de información para dar órdenes, promocionar y/o vender productos, dejando a un lado algo que es muy valioso para la empresa, como son los empleados.

Parece que en ocasiones ignoraran el verdadero papel que cumple la comunicación organizacional, esta “es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (9 *MUNERA, Op. Cit. Pág. 35-50*), la cual sirve para estar en constante relación con los diferentes miembros de la empresa.

De esta forma, es preciso decir que los empleados son parte fundamental de la organización, ellos son quienes aportan de manera significativa a la producción de los productos que ahí se ofrecen, olvidando en muchos casos quienes son y de que manera ayudan al desarrollo de la empresa.

En este sentido, los empleados necesitan ser motivados, para que puedan sentirse parte importante de la empresa e integrarse más a ella, logrando adquirir sentido de pertenencia, y luchen por un bien común.

Según Garrido “las empresas han tratado de cubrir sus necesidades de comunicación a veces intuitivamente y otras con las fuentes “tradicionales” surgidas de las técnicas de marketing, relaciones públicas, publicidad y periodismo. Desde la perspectiva integralista que los tiempos indican y ante el convencimiento que desde una parte no se puede dominar el todo, nace la necesidad de contar con un gestor de comunicación, con perfil de alta dirección

estratégica que se desenvuelva desde una configuración integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización, comprendiéndolo como algo mayor y distinto a una simple suma de las partes en dispersión”¹⁰ (10 GARRIDO, Francisco Javier. Pág. 112)

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso decir que en muchas de las PYMES del sector alimentos de Cali, se está presentando este caso, donde algunos empresarios están manejando la comunicación en sus organizaciones de manera intuitiva; lo cual se debe a la falta de preparación y conocimiento que tienen estas personas en el tema de la comunicación organizacional. Pero a diferencia de esto, existen otros, que a pesar de tener los conocimientos necesarios sobre el papel de la comunicación, no implementan herramientas ni personal especializado en el tema, debido a que los recursos financieros son muy ilimitados.

Es innegable que vivimos en un mundo de modernidad, de nuevas cosas y la comunicación no podría ser la excepción, es así como muchas empresas se preparan para afrontar esta realidad que siempre ha existido pero que no se ha tenido en cuenta. Aunque esto no es lo mismo que ocurre con las PYMES del sector alimentos de Cali, debido a que la preparación y orientación que tienen ante la comunicación organizacional es muy empírica, y carecen de asesoramiento sobre el papel de la comunicación empresarial, lo que ha representado un impedimento en la eficacia de los procesos comunicacionales.

Es de esta manera como se ha reflejado en algunas empresas, donde a duras penas sólo unos pocos empresarios que están al frente de estas organizaciones, han tenido la oportunidad de realizar estudios universitarios, otros ni siquiera han terminado el bachillerato, por tal razón se sobre entiende que la comunicación organizacional ha sido ajena para ellos, y que la preparación en este tema no pueda ser implementada como debe ser en las PYMES de este sector.

De modo que el crecimiento de las empresas, en la mayoría de los casos proviene de la habilidad del empresario para crear estrategias, ya que esta se mantiene en un estado de supervivencia permanente, donde es necesario que se fortalezca el buen uso de herramientas y procesos comunicativos que orienten a la organización al mejoramiento de la misma.

Las pymes deben incluir dentro del presupuesto una inversión para implementar herramientas de comunicación, una de estas podrían ser un boletín, folletos, catálogos, entre otros, lo que permitiría a los públicos internos y sobre todo a los externos, conocer los productos que ofrece la empresa, pero no sólo esto, sino la empresa como tal, donde puedan identificar cual es su misión, sus objetivos, planes y proyectos a corto y largo plazo.

Así mismo es importante que dentro de un boletín a nivel interno, además de contener parte de la identidad de la empresa, se cree un espacio para los empleados de la misma, donde se pueda reconocer la labor que realizan estas

personas, como también es recomendable que se les de a conocer a ellos, aspectos en los que han fallado, con el fin de que no vuelvan cometer el mismo error, y a la vez expresarles cuales son sus fortalezas para mejorar cada día, no sólo en los procesos y productos, sino en la comunicación, y de esta manera lograr que el empleado se identifique con los fines y objetivos de la empresa.

Es deseable que de acuerdo al presupuesto que tengan las diferentes empresas PYMES, busquen la asesoría de un profesional que oriente especialmente al gerente y jefe de talento humano, sobre la importancia y componentes de la comunicación organizacional, de esta manera ellos podrían estar mejor capacitados para poner en práctica lo aprendido, y a través de reuniones o talleres quincenales, dar a conocer al resto del personal sobre este tema de gran relevancia en las organizaciones, en el cual deben estar involucrados todos los miembros de la misma.

Así mismo la realización de esta orientación, sería con el fin de que las PYMES puedan estar mejor comunicadas, y sepan llegar a todos sus públicos en general, como son los clientes, proveedores, medios de comunicación, empleados y a todas aquellas personas que de una u otra razón tienen y deberían saber de la empresa.

Las pymes deben hacer uso de las tecnologías, en especial del correo electrónico, ya que permite disminuir los costos en teléfonos, envío de fax y papelería, así como el ahorro de tiempo, además de ofrecer un especial servicio al cliente, dirigido a los públicos externos, lo que sería hacer mejoras en procesos de producción, compra y venta.

Algo muy importante de este medio de comunicación, es la facilidad de acceder este servicio, lo que permite a los empresarios tener un contacto más cercano y constante, con el que se pueda intercambiar y hacer el envío e información, clara y precisa, logrando una mayor flexibilidad en la comunicación con los proveedores y clientes.

Es deseable por parte de las PYMES del sector alimentos de Cali, la creación de vínculos publicitarios con los medios de comunicación, que les ayude a adquirir reconocimiento a través de la difusión y/o divulgación de lo que es la empresa y sus productos en general, penetrando a nuevos mercados, ya que nunca se sabe donde pueden estar los clientes. Invertir en publicidad no es en vano, porque es mucho más el aumento de ventas y la expansión del mercado, que lo que se puede gastar en una campaña publicitaria. Además de que hoy en día, si se tiene en cuenta la competitividad, es importante que las empresas se den a conocer, y la publicidad hecha en radio o medios impresos (periódicos), es una buena opción, por ser a diferencia de otros medios, los más económicos y asequibles a este tipo de empresas, sin tener necesariamente que palear todos los días.

El autor es: **RONALD ARANA FLÓREZ**, Comunicador Social-Periodista, Especialista en Comunicación Organizacional, Especialista en Marketing Estratégico, Docente T.C Universidad Santiago de Cali.

ANEXO 4
AGENDA COMUNICACIÓN EN PYMES
CÁMARA DE COMERCIO Y UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

INFORME DE AVANCES: COMUNICACIÓN EN PYMES

PRIMER INFORME	11 de diciembre 2009
SEGUNDO INFORME	2 de abril de 2010
TERCER INFORME	2 de Julio de 2010
CUARTO INFORME	1 de Octubre de 2010

PLAN DE REUNIONES INTERINSTITUCIONALES:

Fecha	Lugar
Noviembre 20 - 2009	CCAS
Enero 29 - 2010	U de M - CIC
Marzo 26	CCAS
Mayo 28	U de M - CIC
Julio 30	CCAS
Septiembre 24	U de M - CIC

ANEXO 5
FICHA GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA
-CORPUS-

NOMBRE GRUPO	DEL	GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA –CORPUS- CATEGORÍA C EN COLCIENCIAS
LÍDER DEL GRUPO		CARLOS ALBERTO GALVIS ORTIZ
CONTACTO		cagalvis@gmail.com teléfono 3405559 Universidad de Medellín-Facultad de Comunicación
INTEGRANTES		Luis Horacio Botero Montoya Julio César Acevedo Tabares Víctor Hugo Zapata Madrigal Andrés Felipe Giraldo Dávila Uriel Hernando Sánchez Zuluaga Andrés Alexander Puerta Molina Mauricio Andrés Álvarez Moreno
HISTORIA GRUPO	DEL	<p>El Grupo de Investigación en Comunicación Corporativa-CORPUS-, de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín, fue creado en el año 2002 por el Decano de la Facultad, Luis Mariano González Agudelo y los profesores Pablo Múnera, Uriel Hernando Sánchez y Luis Horacio Botero.</p> <p>Tiene como objetivo generar investigaciones y actividades académicas sobre la epistemología y la práctica de la comunicación desde dos líneas o ámbitos definidos: “La Comunicación Corporativa” y “La Comunicación Pública, organizaciones y Ciudadanías”.</p> <p>Además pretende hacer aportes conceptuales que contribuyan a la solidificación conceptual de la disciplina y por ende a su desarrollo profesional y práctico.</p> <p>En la actualidad, el grupo culminó dos proyectos relacionados con la “Comunicación Pública como Espacio para la Construcción de Democracia” y “Más Medios que Comunicación en las Pequeñas y Medianas Empresas de Medellín”.</p> <p>Igualmente, adelanta el proyecto de “Impacto de los</p>

	<p>egresados de Comunicación Corporativa en las Pymes de Medellín”, con la finalidad de contribuir al desarrollo investigativo de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín.</p> <p>Y desarrolla el proyecto “Nuevos modelos de comunicación: Identificación de tendencias en las interacciones comunicacionales humanas y sociales derivadas de las prácticas en la interacción virtual a través de herramientas como Facebook, Chats y blogs” .(Convocatoria 2009)</p>
<p>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>Líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Corporativa - Comunicación pública, organizaciones y ciudadanías <p>TEMAS DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacción comunicativa en las organizaciones • Medios y mediaciones en las organizaciones • Análisis comunicacional de las organizaciones • Poder, discurso e ideología en las organizaciones • La calidad en las organizaciones • Modelos de comunicación en las organizaciones • Identidad e imagen corporativa • Prácticas, servicios y productos de comunicación corporativa • Relaciones públicas • Comunicación de mercadeo • Cultura organizativa • Comunicación pública y política • Comunicación para el desarrollo • Democracia y gobernabilidad • Comunicación estratégica
<p>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN TERMINADOS</p>	<p>-Comunicación pública: un espacio para la construcción de democracia</p> <p>-Más mediados que comunicados: investigación sobre la comunicación corporativa en las pymes de Medellín</p>

<p>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN CURSO</p>	<p>-Impacto de los egresados del Programa de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Medellín años 2004-2006.</p> <p>- Nuevos modelos de comunicación: Identificación de tendencias en las interacciones comunicacionales humanas y sociales derivadas de las prácticas en la interacción virtual a través de herramientas como Facebook, Chats y blogs .(Convocatoria 2009)</p> <p>-Análisis comparativo de los modelos de Propaganda y comunicación Política entre el Socialismo del Siglo XXI y la Seguridad Democrática". (Convocatoria 2009, en cooperación con el grupo CGP).</p> <p>-Consumo de medios audiovisuales en Colombia. En estudio de cofinanciación con el Centro de Investigación en Comunicación (CINCO), de la Maestría en Comunicación del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, México.</p> <p>-Análisis de caso de relaciones internacionales: Análisis sincrónico de la información internacional en la crisis de la compañía bananera Chiquita Brands. En estudio de cofinanciación con la Universidad de La Florida.</p>
<p>PUBLICACIONES</p>	<p>Libros:</p> <p>-“Teoría de Públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación”. Sello Editorial Universidad de Medellín. Segunda edición, agosto de 2007. ISBN 978-958-98129-8-3 Autor: Luis Horacio Botero Montoya.</p> <p>-“Pensar la Comunicación” (Capítulo de Libro) ISBN 958-97766-3-92006. 462 páginas. Coautores: Carlos Alberto Galvis Ortiz, Ana María Suárez Monsalve y otros. Sello Editorial Universidad de Medellín. 2007.</p> <p>-“Investigación en Comunicación: vigencia y prospectiva”. Sello Editorial Universidad de Medellín. Editores: Ana maría Suárez y Carlos Alberto Galvis. Coautores: Carlos Alberto Galvis Ortiz, Luis Horacio Botero Montoya, Víctor Hugo Zapata Madrigal, Julio César Acevedo Tabares y otros. 2008. ISBN 978-958-</p>

8348-26-1

- Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos, 2004, v.300. p.180. SANCHEZ Z, U. H. Sello Editorial Universidad de Medellín. ISBN 958-33-6798-2

- Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos, 2006. Sello Editorial Universidad de Medellín. SANCHEZ Z, U. H. Segunda Edición.

Artículos:

-Revista Universidad de Medellín, No. 83 enero-junio de 2007. Artículo “La democracia como figura de lo posible”. Autor: Carlos Alberto Galvis. ISSN 0120-5692

-Revista Anagramas No. 11 julio-diciembre de 2007. Artículo “Más mediados que comunicados”. Autores: Carlos A. Galvis, Luis Horacio Botero, Julio Acevedo y Víctor Zapata. ISSN 1692-2522

-Revista Reflexión Política. Instituto de Estudios Políticos, Universidad Autónoma de Bucaramanga (Indexada Categoría A). Año 9 No.18, diciembre de 2007. Artículo: “La democracia en la tríada republicana de igualdad, fraternidad, libertad”. Autor: Carlos Alberto Galvis. ISSN 0124-0781.

- Revista Fisec-estrategias N° 5, V1, pp 3-29. www.fisec-estrategias.com.ar. “¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano? Revista virtual. Editada por el capítulo argentino FISEC, radicado en la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Febrero 2007. Autor: Luis Horacio Botero.

- Más mediados que comunicados”. I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas –I ABRAPCORP, Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil. 3 al 5 de mayo de 2007. Publicación electrónica CD. Sin código. Autor: Luis Horacio Botero.

-Comunicación pública, comunicación política y

democracia. Revista Palabra Clave (Indexada). Facultad de Comunicación. Universidad de La Sabana. Volumen 9 no.2. 2006. Autor: Luis Horacio Botero Montoya

- Publicación en la revista digital Global Media Journal en Español, edición otoño de 2006, artículo arbitrado del investigador Luis Horacio Botero Montoya. Revista indexada por Latindex. ISSN 1550-7521. Título "Comunicación Pública y la Construcción de Democracia". Publicación digital
http://gmje.mty.itesm.mx/otonho_2006.htm

-Revista Anagramas, Facultad de Comunicación, Universidad de Medellín. No. 12. enero-junio de 2008. Artículo: "Oligopolios vs democracia: ¿el fin de la comunicación?. Autor: Carlos Alberto Galvis. ISSN 1692-2522

-Colombia, comunicación y crisis: la dimensión desconocida. Revista Anagramas. Universidad de Medellín: v.2, n.4, p.115 - 136, 2004. SANCHEZ Z, U. H.

-Escritura: promesa de una vida mejor. Revista Universidad de Medellín. , v.39, n.78, p.145 - 151, 2004. SANCHEZ Z, U. H.

-La función modeladora de la imagen didáctica. Revista Anagramas. , v.3, n.5, p.127 - 140, 2004. SANCHEZ Z, U. H.

-De las quimeras a la comprensión de la realidad: un acercamiento a los modelos de comunicación. Revista Anagramas. Universidad de Medellín: v.1, n.2, p.99 - 116, 2003. SANCHEZ Z, U. H.

- La comunicación pública como hologramía de la crisis. Revista FARO, del Departamento de Ciencias de la Información y la Comunicación de la Universidad de Playa Ancha (Valparaíso-Chile). Valparaíso-Chile: , v.1, n.1, p.841 - 856, 2005. Autor: Carlos Alberto Galvis

PONENCIAS	<p>Ponencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - VI Bienal Iberoamericana de Comunicación, Córdoba (Argentina). 26-29 septiembre de 2007. Ponencia: “Comunicación pública: un espacio para la construcción de democracia”. Autores: Carlos Alberto Galvis y Julio César Acevedo. ISBN 978-950-33-0618-5 - VI Bienal Iberoamericana de Comunicación, Córdoba (Argentina). 26-29 septiembre de 2007. Ponencia: “Más Medios que comunicación”. Autores: Luis Horacio Botero y Uriel Sánchez. ISBN 978-950-33-0618-5 - I Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional de Relaciones Públicas –I ABRAPCORP, Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil. 3 al 5 de mayo de 2007. Autor: Luis Horacio Botero. - VIII Jornadas Nacionales y I Jornadas Internacionales de Investigación. Universidad de Medellín. 27-31 de agosto de 2007. Ponencia: “Más medios que comunicación en las pymes de Medellín”. Autores: Luis Horacio Botero, Víctor Hugo Zapata, Julio César Acevedo y Carlos Alberto Galvis. - VIII Jornadas Nacionales y I Jornadas Internacionales de Investigación. Universidad de Medellín. 27-31 de agosto de 2007. Ponencia: “La comunicación pública y la construcción de democracia”. Autores: Luis Horacio Botero, Víctor Hugo Zapata, Julio César Acevedo y Carlos Alberto Galvis. - Periodismo público: un espacio complejo para la construcción de democracia: Tercer Encuentro Latinoamericano Comunicar las Instituciones, Fundación Konrad Adenauer, Universidad de Buenos Aires y Fundación Walter Benajmin. 2002, Buenos Aires. Argentina. Autor: Carlos Alberto Galvis. -La comunicación pública como hologramía de la crisis: I Congreso Internacional sobre Comunicación, Información y Culturas. La Comunicación ante los desafíos del patrimonio y las identidades, 2005, Universidad de Playa Ancha. Valparaíso, Chile. Autor: Carlos Alberto Galvis.
------------------	---

	<p>- Congreso Internacional de Comunicación estratégica para el desarrollo, Octubre 17,18 y 19 de 2006. Conferencia internacional de Luis Horacio Botero Montoya. “Comunicación pública, comunicación política y democracia: un cruce de caminos</p>
<p>REDES</p>	<p>Redes:</p> <p>- Grupo CORPUS: Integrante y gestor de la Red de Comunicación y Gestión para el Desarrollo –RECOGED- conformada en el marco de las VIII Jornadas Nacionales y I Jornadas Internacionales de Investigación. Universidad de Medellín, septiembre de 2007.</p> <p>- Carlos Alberto Galvis, editor asociado para Latinoamérica y miembro del Comité Científico de la Global Media Journal en español. Revista Científica de la Comunicación de la Maestría en Comunicación del Tecnológico de Monterrey. México. Indexada por Latindex, Realyc y CLASE ISSN 1550-7521 http://gmje.mty.itesm.mx/</p> <p>- Carlos Alberto Galvis, miembro del Comité de Árbitros de la Revista Ambiente Jurídico. Centro de Investigación Sociojurídica de la Facultad de Derecho de la Universidad de Manizales. ISSN 0123-9465</p> <p>-Luis Horacio Botero Montoya, miembro de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación – ALAIC-</p> <p>-Luis Horacio Botero Montoya, miembro de la Asociación Latinoamericana a de estudios del discurso – ALED-</p> <p>- Carlos Alberto Galvis, miembro del Comité Científico Internacional de la Revista Electrónica Perspectiva Latinoamericana, con el aval de la Facultad de Filosofía</p>

	<p>y Letras de la Universidad de Buenos Aires, la Red UREL (Red de Universidades Regionales Latinoamericanas); la revista Perspectivas de la Comunicación, editada por el Magíster en Comunicación de la Universidad de La Frontera, Temuco, Chile y por INCOMUAB, el portal de estudios en comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.</p> <p>www.perspectivalatina.com.ar</p> <p>-Participación en la Corporación TECNNOVA, que tiene como objetivo facilitar, incentivar, promover y concretar oportunidades en proyectos de Investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico, generando capital social entre las empresas, las universidades y el estado.</p> <p>http://www.tecnnova.org/TNGruposInvPub.aspx</p>
<p>DIVULGACIÓN DE INVESTIGACIÓN PÚBLICO CIENTÍFICO (extensión de la investigación)</p> <p>DE A NO</p> <p>la</p>	<p>- Il encuentro Nacional de Comunicadores y Periodistas. Círculo de Periodistas de Antioquia (CIPA). Agosto 3 y 4 de 2007. Conferencista: Luis Horacio Botero Montoya, en representación del grupo CORPUS. “La comunicación pública como fundamento para la democracia en Colombia”. (Divulgación de investigación para público no científico).</p> <p>- Foro “Comunicación pública y política en el marco de la comunicación estratégica para el Desarrollo”. Universidad de Pamplona. Mayo 14,15, y 16 de 2007. Conferencistas. Luis Horacio Botero Montoya y Carlos Alberto Galvis, en representación del grupo CORPUS. (Divulgación de investigación para público no científico).</p> <p>-CECORP- Conferencia en el Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Cecorp, el 13 de febrero de 2007. Tema “Comunicación pública y estratégica en entidades del Estado”.</p> <p>-Módulo de comunicación pública y política. Diplomado en Comunicación Política. Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Medellín. Programa de Comunicación Social. Mayo de 2008. Carlos Alberto Galvis y Luis Horacio Botero, ponentes.</p> <p>-Simposio Internacional Comunicación en el siglo XXI.</p>

	<p>Universidad Nacional de Colombia. 16 y 17 de mayo de 2008. Bogotá. Participación como ponentes con el profesor Luis Horacio Botero Montoya.</p>
<p>INTERVENCIÓN A LOS CURRÍCULOS DE LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Asignaturas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Corporativa - Modelos de Comunicación - Teoría de Públicos - Teorías de la Comunicación - Epistemología de la Comunicación <p>Línea de énfasis</p> <p>“Comunicación estratégica para el desarrollo”, con las siguientes asignaturas:</p> <p>(VII) Comunicación Pública y Comunicación Política</p> <p>(VIII) Estrategias de Comunicación para el desarrollo</p> <p>(IX) Gestión del desarrollo</p> <p>Semilleros de estudiantes de CORPUS:</p> <p>-Vinculados a investigaciones:</p> <p>Maidy Julieth Martínez Martínez Luis Felipe Zapata María Emilia Bonillas Guardo Adriana María Duque Gómez Daniel Jurado Sampredo</p>
<p>OBSERVATORIO DE MEDIOS</p>	<p>1. Inicia en el periodo 2007-2 como producto de la participación de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín, en el Observatorio Electoral MOE de las elecciones para corporaciones públicas.</p> <p>2. Continuó como proyecto de investigación en el aula y arrojó los siguientes resultados:</p>

	<p>a) Se realizaron 49 investigaciones de medios: 46 de medios escritos, 2 de análisis televisivos y 1 de radio.</p> <p>b) Se realizó un análisis de contenido sobre las noticias acerca del TLC Colombia-Estados Unidos.</p> <p>c) Participaron asignaturas de Teoría de Públicos, Geopolítica, Relaciones Públicas Internacionales, Comunicación Pública y Política.</p> <p>Es coordinado por el profesor Andrés Felipe Giraldo Dávila, magister en Relaciones Internacionales.</p>
--	---