

**Modelo de Comunicación Interna para Servibarras**

**Trabajo de grado para optar el título de Comunicador y Periodista**

**John Edison Arango Ocampo**

**Asesora:**

**Lina María Acosta**

**Magister en Educación y Desarrollo Humano**

**Corporación Universitaria Lasallista**

**Facultad de Ciencias Sociales y Educación**

**Comunicación y Periodismo**

**Caldas – Antioquia**

**2015**

## Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
Justificación .....	11
Impacto científico y tecnológico.....	11
Impacto Social y Económico .....	11
Objetivos.....	13
General:.....	13
Específicos:.....	13
Marco Teórico.....	14
La comunicación.....	14
Comunicación organizacional.....	15
Comunicación efectiva de las organizaciones .....	16
Comunicación interna .....	17
Criterios de decisión .....	18
Los modelos de comunicación.....	19
Énfasis en la transmisión de información .....	20
Énfasis en los efectos .....	21

Énfasis en los procesos intersubjetivos.....	21
Énfasis en los procesos culturales.....	23
Modelos de comunicación por autores .....	24
Modelo de Laswell.....	24
Modelo de Shannon y Weaver .....	26
Endomarketing.....	28
Contexto.....	31
Servibarras .....	31
Declaraciones empresariales.....	33
Misión: .....	33
Visión.....	33
Estrategia de Diferenciación:.....	33
Mega: .....	33
Minimega Comercial: .....	34
Minimega Operacional.....	34
Transformación.....	35
Metodología .....	38
Análisis de Resultados .....	41
Encuesta .....	41
La comunicación en Servibarras.....	50

Necesidades comunicativas de la organización .....	51
Modelo de comunicación para Servibarras.....	52
Medios existentes:.....	52
Creación del Modelo de Comunicación Interna – Servibarras .....	53
Modelo de Comunicación Interna para Servibarras.....	56
Modelo de Comunicación enfocado en Endomarketing para la transformación .....	58
Conexión del público interno con diferentes temas .....	64
Estrategias de Endomarketing.....	69
Conclusiones .....	72
. Recomendaciones .....	73
Referencias.....	74
Apéndices.....	75

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Énfasis en la transmisión de información.....	20
Ilustración 2. Énfasis en los efectos.....	21
Ilustración 3. Énfasis en los procesos intersubjetivos.....	22
Ilustración 4. Modelo comunicación Harold Laswell.....	25
Ilustración 5. Modelo comunicación de Shanon y Weaver .....	27
Ilustración 6. Estructura Organizacional (primer nivel) .....	32
Ilustración 7. Comunicación Servibarras.....	54
Ilustración 8. Comunicación descendente simple y comunicación descendente con feedback....	55
Ilustración 9. Acercamiento al modelo de comunicación.....	57
Ilustración 10. Modelo de comunicación enfocado en Endomarketing para la transformación organizacional.....	63

## Lista de Apéndices

Apéndice A. Feria de la salud 2014.....	75
Apéndice B. Cambios de roles.....	76
Apéndice C. Señalética.....	77
Apéndice D. Fiesta fin de año 2014.....	78

## Resumen

La creación de un modelo de comunicaciones internas para Servibarras es un proyecto que nace de la necesidad que tienen las organizaciones de encontrar la forma más sencilla, directa y dinámica de comunicar a su público interno contenidos de valor que permitan la conexión permanente entre el recurso humano de la organización y a su vez que permita efectos positivos en el diario vivir de la compañía, Servibarras en la actualidad atraviesa por un proceso denominado “transformación” el cual busca enriquecer y mejorar todos y cada uno de los procesos que se realizan en el día a día

La transformación que Servibarras vive, necesita ser conocida por sus colaboradores (empleados), debe ser vivida por ellos y se ha de reflejar en todos y cada uno de los proyectos, procesos, políticas y demás. Para ello es necesario que este proceso donde la estrategia y el estudio de un modelo de comunicación se acoplen a la necesidad actual de mantener informado a todo su público interno con el fin de lograr una interconexión que permita a todos tener un mismo horizonte.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional, Endomarketing, Modelos de Comunicación, Transformación

## **Abstract**

The creation of a model of internal communications for Servibarras is a project born from the need for organizations to find the most simple, direct and dynamic way to communicate to your audience inner content value which permit the permanent connection between the human resource the organization and in turn allowing positive effects on the daily life of the company, Servibarras currently going through a process called "transformation" which seeks to enrich and improve each and every one of the processes performed in day to day

The transformation Servibarras lives, needs to be known by his associates (employees) must be lived by them and should be reflected in each and every one of the projects, processes, policies and others. This requires that this process where strategy and study of a communication model is coupled to the current need to keep informed all its internal public in order to achieve an interface that allows all have the same horizon.

**Keywords:** Organizational Communication, Endomarketing, Models of Communication Transformation

## Introducción

La comunicación como proceso por medio del cual uno o más individuos transmiten cualquier tipo de información, ha logrado convertirse también en una necesidad para quienes conviven bien sea en grupo o sociedad. Tanto individuos como organizaciones necesitan comunicarse constantemente, aun cuando esta actividad presente diversos obstáculos que se deben enfrentar, según un estudio realizado por Paul T. Rankin, quien fue citado por (Casares, 2007), donde se tuvo en cuenta a diversas personas y sus diferentes actividades se logró encontrar que el 70% del tiempo invertido por la gente durante su día a día es dedicado a la comunicación, bien sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando (Soria, 2008), esto permite entender que si se gasta la mayor parte de la vida en dicha actividad es porque el acto de comunicar es de vital importancia en la cotidianidad de las personas y por tanto está presente en todo lo que se hace.

De igual manera, la comunicación como el proceso donde se transmiten y reciben ideas, información, mensajes, decisiones y teorías; y que al igual que en la vida de un individuo es de gran valor en la vida de las organizaciones, puesto que este proceso dentro de las compañías y/o empresas permite no sólo fortalecer la interacción entre los diversos públicos, sino que evita conflictos, mejora la satisfacción de los empleados, aumenta el buen clima laboral y trae efectos positivos a la organización que se verán reflejados en el crecimiento, el reconocimiento y el mejoramiento tanto de la compañía, como de sus productos/servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, la creación e implementación de modelos de comunicación dentro de las organizaciones se convierte en un pilar fundamental que permite la sana divulgación de diferentes contenidos, los cuales como fue mencionado anteriormente contribuyen al mejoramiento de las

compañías y que con ello se establezca este proceso como eje fundamental de la estructura organizacional. Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización (Soria, 2008).

Por tanto, cuando una organización es consciente del gran valor del proceso comunicativo dentro de su estructura logra fortalecer cada uno de sus procesos y con ello le permite al lenguaje hablado dentro de la organización ser el mismo, pues la conexión que se consigue sería un punto fundamental para la coordinación, la ejecución e implementación de nuevos retos organizacionales los cuales aportarán diferentes valores a la estructura general de la organización. Por lo anterior, se hace necesario, que este trabajo de grado cree un modelo de comunicación interna; el cual sea guiado por el hoy (actualidad) organizacional y que se adapte a las necesidades de la organización para lograr los objetivos propuestos.

## **Justificación**

### **Impacto científico y tecnológico**

Identificar los vacíos comunicacionales de una organización, la forma como su público interno actúa, la manera como la información fluye entre las diferentes personas da pie para que se reconozca lo que realmente necesita una organización al momento de hablar de comunicación, por ello, es debido establecer unas formas claras, sencillas y dinámicas de cómo se llegará al público interno con toda la información que se va dando en el día a día organizacional y a su vez establecer la forma de contribuir a la organización para oxigenarla con toda la información a través de una comunicación ágil y vital para el sostenimiento de los procesos organizacionales.

Los modelos de comunicación son la hoja de ruta que devela la manera acertada de actuar en momentos donde la comunicación no circula correctamente. Son de igual manera, un marco perdurable en el tiempo como guía o manual, para usar en diferentes situaciones presentadas en la organización. Por tanto, el proyecto busca crear un modelo de comunicación interna preciso, donde integre todos los aspectos necesarios para la organización.

### **Impacto Social y Económico**

La comunicación no debe entenderse dentro de las organizaciones como algo de poco valor e importancia, por el contrario debe convertirse y ser reconocida como uno de los pilares que más efectos positivos le genera a una organización, en el factor social la creación de estrategias y modelos comunicativos con el fin de hacer sentir a las personas mucho más

cercanas a la organización, logrando que se entienda que tanto personas como organización se necesitan y vinculando a todos bajo las mismas reglas, políticas y demás factores importantes en la vida organizacional. Mantener a un público informado se traduce a tener empleados que trabajen con motivación, estén integrados y tengan mejor disposición para realizar su trabajo, por tanto el proceso comunicativo ha de ser para cualquier organización parte de la columna vertebral de su gestión, tanto así como las gerencias, el mercadeo y demás.

El impacto económico de un buen manejo de las comunicaciones, es de gran magnitud para una organización; no obstante, un proyecto como este no dejará de primera mano ganancias con signo pesos, pero sí hará que la consecución de utilidades y la optimización de la rentabilidad sea bastante significativa, En el largo plazo, pues se pretende proporcionar valores al público interno por medio de la satisfacción en su labor, en el clima organizacional, en su crecimiento personal y laboral, como actores importantes para lograr los resultados deseados en la Empresa. Además se establece una manera para llegarle a los empleados y convertirlos en actores importantes, y así la satisfacción sea mayor y con ello se consigan mejores resultados.

## Objetivos

### General:

Desarrollar un modelo de comunicaciones para establecer una comunicación más directa con el público interno de la organización, para informar y acercar a los empleados al cumplimiento de los valores, de la plataforma estratégica, de las estrategias y los procesos deseados por Servibarras.

### Específicos:

Establecer estrategias de comunicación que permitan promover una cultura y/o ambiente laboral positivo para aumentar el sentido de pertenencia en los empleados de la organización.

Habilitar los medios de comunicación organizacionales ya existentes: (Red de monitores internos, redes sociales, carteleras, boletines, piezas, etc.)

Conectar a los diferentes públicos con estrategias y procesos que tiene la organización enfocados en:

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de servicio
- Estrategia de especialistas
- Gestión por Procesos
- Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, BPM, SISO y BASC)
- Modelo de Gestión de Información (Métricas)

## Marco Teórico

### La comunicación

Hablar de comunicación, es hablar del componente más importante para el desarrollo de las relaciones entre seres humanos, no es un secreto que la acción de comunicar se realiza infinidad de veces en un día, de diferentes maneras y es probable que muchas veces, al ser este proceso algo tan cotidiano y natural, se hace sin darse cuenta. La comunicación es “la interacción de personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita mínimo 2 personas, cada una de las cuales actúa como sujeto” (Pichon, 1972). En términos generales la comunicación es la forma como se conectan varios actores para transmitir o intercambiar mensajes con un fin particular o común lo cual permite mantener una relación y conexión entre quienes hacen parte de este proceso.

Adicionalmente la comunicación involucra una serie de elementos en los que se ejercen unas relaciones en diferentes sentidos, emisor, receptor, fuente, mensaje, canal, retroalimentación (feedback), ruido o barreras, entre otros; los cuales en su papel dentro del proceso comunicativo aportan aspectos positivos al flujo de la información, los cuales a su vez propician escenarios apropiados para que dicho proceso sea el mejor y logre a cabalidad su objetivo principal.

Cabe resaltar que la comunicación no sólo se da entre personas, sino que hay estructuras mucho más complejas y con dimensiones más grandes que necesitan de la comunicación para de esta manera obtener beneficios y mejorar muchos de sus características, un ejemplo de ello es la comunicación dentro de las organizaciones, lo cual es un proceso de suma importancia que va cobrando con el paso del tiempo mayor importancia.

De igual forma, se debe tener claro que la comunicación necesita de las personas, y no sólo las personas de la comunicación, bien lo precisa (Luhmann, 1998) “la sociedad es el sistema que engloba todas las comunicaciones” en ello se puede entender que las personas que conforman esa sociedad son quienes tienen en sus manos la comunicación.

### **Comunicación organizacional**

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización” (Muñiz, 2014). Es por ello que la comunicación interna es una herramienta estratégica para darle respuesta satisfactoria a las necesidades del cliente interno y potenciar el sentido de pertenencia por la organización.

“El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” de esta manera (Kreps, 1995) define a la comunicación organizacional, donde se puede entender que al igual que proceso comunicativo personal, éste también ocurre entre varias personas que se encuentran en un escenario puntual “la organización” y es desde allí donde nace la información y hacia dónde se dirige también, puesto que los mensajes que se transmiten tienen un valor institucional el cual la hace de suma importancia para quienes integran este escenario.

En la actualidad este proceso ha tenido mucha más acogida, convirtiéndose en un pilar fundamental en la estructura organizacional, puesto que el hecho de mantener comunicados a los diferentes públicos organizacionales (internos y externos) es por sí solo un acierto que trae consigo múltiples beneficios. Dentro de la comunicación organizacional se pueden identificar

deferentes tipos de comunicación las cuales hacen alusión a la forma como se puede dar dentro de las organizaciones el proceso comunicativo y ellas son (Marín, 1997):

1. **Comunicación formal:** es cuando de manera formal/oficial se da a conocer cualquier tipo de información
2. **Comunicación informal:** es aquella que se da por medio de ruidos, rumores y no tienen una fuente oficial que la soporte.
3. **Comunicación descendente:** es la que fluye desde arriba y hacia abajo, de superiores a subordinados.
4. **Comunicación ascendente:** esta se da de forma contraria a la descendente, ósea de abajo hacia arriba, es la que desde los subordinados llega a los superiores.
5. **Comunicación horizontal:** es cuando se da en un mismo nivel de jerarquía.

### **Comunicación efectiva de las organizaciones**

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas” (Bonilla, 1994)

La comunicación dentro de las organizaciones representa un proceso de gran importancia ya que si el mensaje o la información a emitir no es entendible, este puede generar una serie de malinterpretaciones que conllevan a un fracaso organizacional. Para que esto no sea posible resulta necesario que tanto emisor como receptor eviten los malos entendidos y para ello se debe poner mayor atención al momento en el que se transmite el mensaje y de igual forma tener un sentido del oído activado en un 100%, todo esto indica a que si se escucha bien cuando alguien

habla o presenta algún tipo de información se puede garantizar la buena comprensión del mensaje.

La comunicación efectiva debe considerarse como base fundamental que debe ser tomada en cuenta por quienes lideran la organización, para con ello generar en los empleados motivación y a su vez hacer que las actividades realizadas en su labor sean efectivas y eficaces. De igual forma, es necesario que ese líder permita que sus colaboradores en sus diferentes puntos de vista para que con ello la comunicación generada también sea efectiva y conjuntamente puedan resolver los problemas perturbadores de la organización.

Adicional a lo ya mencionado, la comunicación organizacional tiene como objetivo primordial aumentar en empleados el sentido de pertenencia, mejorar el clima laboral y promover mejores prácticas entre quienes hacen parte de la organización. “El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en la organización” (Marín, 1997) tal y como lo plantea el autor es de vital importancia conocer la manera como la interacción entre las personas que trabajan en una misma organización es originada por un buen proceso comunicativo, todo esto fortaleciendo lazos, incentivando al trabajo y generando interés laboral.

### **Comunicación interna**

La información que se genera dentro de la organización y que sólo es importante y relevante para el público interno se conoce como comunicación interna, ella nace como respuesta a las necesidades que muchas organizaciones tienen de motivar a sus empleados y

mantener un mejor entorno laboral, es importante reconocer que las empresas son lo que son por su equipo humano, por lo tanto si la comunicación interna motiva, esto genera mejores resultados (Muñiz, 2014).

Por lo anterior se hace necesario realizar una Matriz de Evaluación Interna (M.E.I) siendo este un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes dentro de la organización, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente (Prieto, 2011). Procedimiento para su elaboración:

Paso 1: Conforme un buen equipo de trabajo que conozca bien la empresa, la competencia, maneje las estadísticas y las técnicas de análisis matricial mínimas.

Paso 2: Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa

Paso 3: asignar ponderación a cada factor, así: Sin importancia (0), de gran importancia (1), la sumatoria debe ser de 1,00

Paso 4: Calificar cada factor de 1 a 4, así: Debilidad importante 1, Debilidad menor 2, Fortaleza menor 3, Fortaleza importante 4.

Paso 5: Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

Paso 6: Sumar los resultados ponderados por cada variable.

Paso 7: Comuniquen los avances de la formulación

### **Criterios de decisión**

El resultado total ponderado de esta matriz puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo el resultado promedio 2.5.

Los resultados mayores de 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con grandes debilidades (Prieto, 2011).

Es un error creer que las comunicaciones internas son algo exclusivo de las grandes empresas, la comunicación es la oportunidad de mejorar cualquier proceso sin importar el nivel donde se encuentre la compañía, es por ellos que lograr generar una comunicación interna eficaz es uno de los grandes retos del siglo XXI, ya que aún son pocas las organizaciones que manejan de forma adecuada la política de comunicación interna.

### **Los modelos de comunicación**

Comenzar a reflexionar en el sentido que tiene la comunicación nos lleva a pensar desde qué posiciones se puede entenderla y desde qué modelos, los cuales estando asociados a algún contexto histórico o paradigma de pensamiento, pueden haber venido desarrollando este concepto. En este sentido, la importancia de reconocer los distintos modelos de comunicación se puede relacionar con la posibilidad de hacer visibles los procesos comunicativos que damos por naturales y cotidianos

Entender a los actores de la comunicación (bien sea receptor o emisor), de los mensajes, del canal, del medio, del código y demás nos da la posibilidad de poder fijar la mirada y pensar en la forma como nos comunicamos con los otros en cada momento de nuestra vida. Para dar cuenta de los diferentes lugares desde los cuales podemos entender la comunicación, Mario Kaplún identifica en su análisis tres modelos que son los siguientes:

Comunicación que pone el énfasis en la transmisión de información

Comunicación que pone el énfasis en los efectos

Comunicación que pone el énfasis en los procesos intersubjetivos

Y un cuarto:

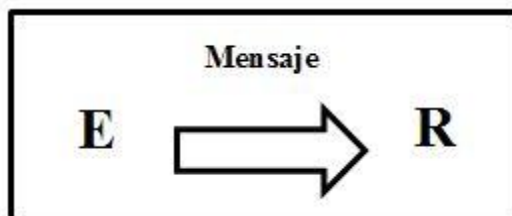
Comunicación que pone énfasis en los procesos culturales (Spinelli, 2004)

Es importante aclarar que para los autores estos modelos no deben pensarse como “puros”, es decir que sólo existen en ciertos procesos comunicativos; sino que están presentes siempre en distintas instancias de la comunicación (interpersonal, masiva, organizacional, etc.).

### **Énfasis en la transmisión de información**

Este modelo de comunicación se entiende solo como la transmisión de información desde el emisor hacia el receptor, donde el emisor cumple un papel activo y el receptor uno pasivo. En otras palabras en este proceso quien emite el mensaje es la quien tiene el saber del él y no quien lo recibe, pues el receptor sólo se encarga de decodificar correctamente el mensaje y lo que este propone. La relación comunicativa que domina este modelo es vertical y unidireccional ya que el emisor es quien domina, es el protagonista del acto comunicativo. (Spinelli, 2004)

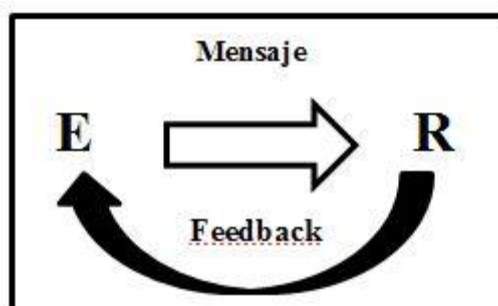
#### **Ilustración 1. Énfasis en la transmisión de información**



### Énfasis en los efectos

En este modelo podemos ver como la comunicación es usada como una herramienta de persuasión, ya que su fin no es únicamente el de informar, sino el de convencer, manejar y condicionar al receptor para que se adopte la nueva conducta que ha sido propuesta. Este modelo tiene una diferencia importante con respecto al anterior, ya que aunque sigue existiendo un emisor protagonista ya continua enviando la información al receptor, quien a su vez sigue siendo subordinado, pero que hace aparecer una acción denominada “retroalimentación” (feedback), la cual es enviada por el receptor y acogida por el emisor. (Spinelli, 2004).

**Ilustración 2. Énfasis en los efectos.**



### Énfasis en los procesos intersubjetivos

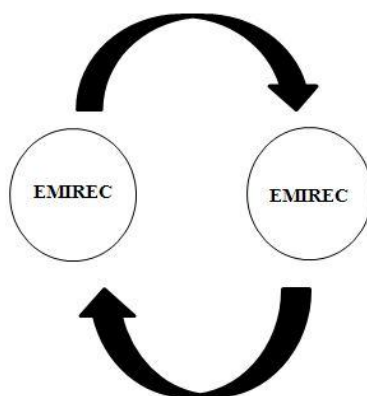
Para poder entender la comunicación como un proceso, debemos reconocer en primer lugar dos acepciones del término, que hoy día aún existen COMUNICAR: acto de informar, de transmitir, de emitir. COMUNICARSE: dialogo, intercambio, relación de compartir (Spinelli, 2004).

Comunicarse es la acepción más antigua y humana la cual expresa la idea de comunidad, la cual con el paso del tiempo ha ido perdiendo su verdadero significado por la irrupción de los

medios masivos. La forma cómo actúan los medios masivos de comunicación los ha convertido en un modelo referencial y a su vez hace que se vuelvan un paradigma de esta disciplina. Para diferentes teóricos e investigadores, la comunicación verdadera no es la que se da por un emisor que habla y un receptor que escucha (Spinelli, 2004), sino que es un proceso donde dos o más personas, comunidades o instituciones se expresan, intercambian y comparten experiencias, conocimientos y sentimientos, y es allí donde por medio de este intercambio los seres humanos logran establecer relaciones entre sí, pasando de lo individual a lo social y comunitario.

Desde este punto de vista se puede decir que la comunicación es: “la relación comunitaria humana que consiste en la emisión / recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad” (Pasquali, 1979). Es por ello que Mario Kaplún, propone la incorporación de un nuevo término en el proceso de comunicación y es EMIREC, lo cual es la unión de emisor / receptor, debido a que en dicho proceso ambos actores tienen derecho a actuar de la misma forma, emitiendo o recibiendo información.

**Ilustración 3. Énfasis en los procesos intersubjetivos.**



### **Énfasis en los procesos culturales**

Por último, si los modelos que plantea Kaplún son de mucha utilidad para darle una amplia mirada a la comunicación en las instituciones, para Eleonora Spinelli resulta necesario incorporar nuevas dimensiones de análisis que amplían la mirada a los procesos de comunicación. Aunque la propuesta que el autor M. Kaplún sobre la idea de generar un término como EMIREC propone un salto importante respecto de los modelos previos, se debe tener en cuenta que aún no es incorporada una categoría fundamental de la comunicación, más allá de la transmisión de información, de los medios y los efectos.

Pensar en comunicación como producción social de sentidos, permite que la mirada hacia este proceso se amplíe y toque apartes del terreno de cultura, es decir, reconocer lo que se da dentro de la cultura como espacios donde se produce una lucha por el sentido, donde los sujetos (individuales o colectivos) interpelan y son interpelados por una puja constante de significación, es ahí donde se comienza a ver la dimensión de los procesos comunicacionales, donde ya no se debe pensar en los roles de emisión y recepción prefijados y alternados, sino que debe verse como un constante intercambio de ideas, expresiones y demás planteamientos. “Reconocer la cultura como el espacio de lucha por el sentido, como un campo de negociaciones y tensiones, como el lugar desde el cual se configura la identidad, nos obliga a reconocer la comunicación desde una mirada diferente que implica recuperar el contexto desde el cual los sujetos le dan sentido a sus prácticas” (Spinelli, 2004)

## **Modelos de comunicación por autores**

### **Modelo de Laswell**

El modelo que Harold Laswell publicó en 1948, en su artículo Estructura y Función de la Comunicación de Masas, es básicamente descriptivo y tiene como finalidad analizar los actos comunicativos, los cuales parten de 5 interrogantes: ¿Quién?, ¿Dice Qué?, en ¿Qué canal?, a ¿Quién? y con ¿Qué efectos?.

¿Quién dice? (Análisis del control) Factores que inician y guían el acto de comunicación (comunicador). Emisor: el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.

¿Qué dice? (Análisis de contenido) -Los contenidos del mensaje. Mensaje: Lo que dice y expresa el emisor.

¿Por qué canal? (Análisis de los medios) - la radio, la prensa, las películas y otros canales  
Canal: Es el medio físico por el cual se envía el mensaje.

¿A quién dice? (Análisis de la audiencia) - personas a las que llegan los medios.  
Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.

¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos) - impacto sobre las audiencias. Efecto: que es lo que quiere que el Emisor capte o entienda.



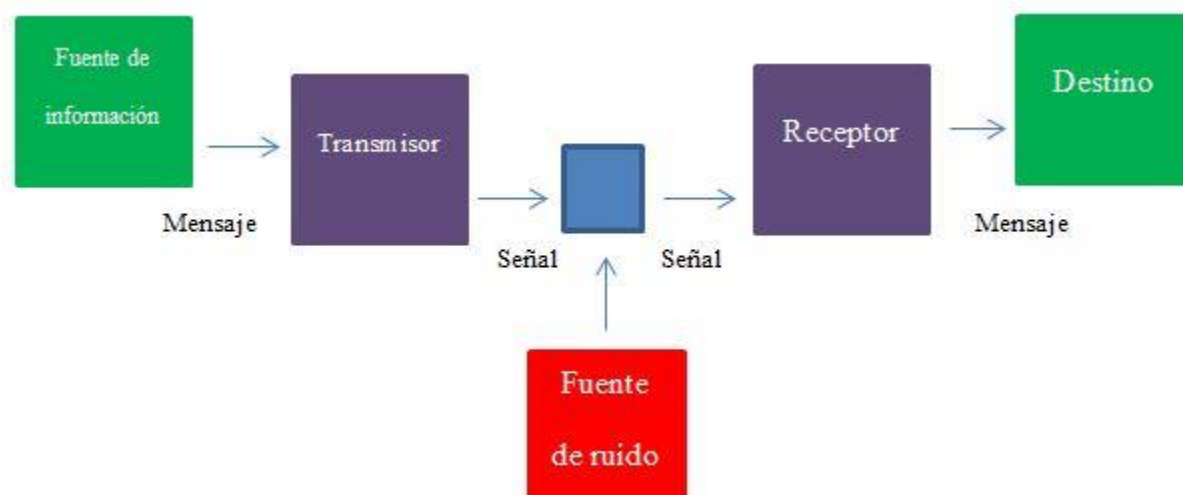
De ahí se deriva el contenido del mismo, quedando claro qué es exactamente lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal o medio de comunicación más apropiado que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor y que éste a su vez esté preparado para recibir el mensaje y emitir una reacción o retroalimentación.

Para Laswell, el proceso de la comunicación tiene 4 funciones en la sociedad: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social; d) entretenimiento (Infoamérica, 2000)

### **Modelo de Shannon y Weaver**

La teoría de la información que fue formulada por Claude E. Shannon a finales de los años 40, es un sistema general de la comunicación, que parte de una fuente de información, donde a través de un transmisor se emite una señal, que viaja por un canal, la cual durante ese viaje puede ser interferida por ruidos. Así mismo la señal que sale del canal, llega al receptor quien es el encargado de decodificarla y la convierte en mensaje que pasa a un destinatario, con este modelo se busca encontrar una forma más sencilla y rápida de codificar el mensaje, sin que la presencia de ruido complique.

### Ilustración 5. Modelo comunicación de Shanon y Weaver



De igual forma, los modelos de comunicación han sido a lo largo de la historia de este proceso tan importante para los humanos, un marco u hoja de ruta que permite conocer la forma de cómo actuar frente a determinadas situaciones, también permite conocer el lenguaje más claro, las estrategias más adecuadas y la forma de llegar a las personas más eficiente, los modelos de comunicación permiten identificar ese camino más dinámico, fácil y preciso para enfrentar el proceso comunicativo.

A nivel organizacional se convierten en un reto, del cual dependen infinidad de aspectos que pueden fortalecer el crecimiento de la organización. En general lo que buscan los modelos de comunicación es que la dirección en la que se traza una estrategia sea clara y que sin importar quien la vaya a ejecutar sepa cómo lo hace y en qué momento lo hace, todo ello para hacer que siempre se haga todo bajo el mismo lineamiento y así no caer en el vacío comunicacional cada vez que una persona diferente comienza a llevar a cabo las estrategias.

## **Endomarketing**

El origen de la palabra endomarketing está en el prefijo griego “endo” que se refiere a interior y marketing que se transfiere al concepto de venta de productos y servicios, es por esto que el término está involucrado a la venta al interior de las organizaciones y va dirigida a los empleados que son el cliente interno de las mismas.

“El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” dicho por Michael Lenionnois (1987), es por eso que esto da pie a pensar que el endomarketing es una estrategia que de ser implementada de la mejor forma por parte de las organizaciones puede contribuir en gran tamaño al aumento del sentido de pertenencia, la motivación y el amor a la organización, y con ello lograr la consecución más y mejores resultados.

Para Kotler y Keller (2006) el marketing entendido como una estrategia por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, es la que permite que existan cambios ligados a hacer las cosas de una manera diferente permitiendo así la satisfacción del cliente que en el caso del “endomarketing” serían los colaboradores de la empresa, hay que tener claro que este punto es fundamental ya que si no hay “satisfacción” al interior de la empresa podrá existir improductividad, insatisfacción y desequilibrio que afectan tanto el buen nombre como las finanzas de la compañía. De la misma forma, el marketing interno contribuye a que la misión, visión y objetivos institucionales sean conocidos por todos y que se tracen acciones que permitan su cumplimiento.

Según Neto (2008) el Endomarketing comenzó a desarrollarse de forma empírica en la compañía Johnson y Johnson cuando su Gerente Saul Faingaus Bekin identificó las dificultades que existían en la organización por la no integración y la falta de relación que había entre la misión, visión y objetivos lo cual desencadenaba en la no consecución de metas y logros que afectaban en general a la organización.

Es debido a esto que en los años 90 Bekin habla por primera vez de endomarketing y lanza su primer libro titulado “Hablar de Marketing Interno” en el cual presenta la comercialización interna como parte esencial de los cambios organizacionales, todo esto partiendo de algo simple y sencillo “entender y percibir la empresa como propia” este aspecto se ha asociado en la actualidad con el sentido de pertenencia y la fidelidad.

De igual forma, con el paso de los años el desarrollo del mercado ha exigido que los procesos comunicativos se realicen de una forma diferente dejando a un lado las estrategias hasta hoy implementadas como carteleras, reuniones, escritos y demás; es por eso que el Endomarketing comienza a ser una herramienta que tiene como objetivo incorporar a esos procesos elementos creativos, novedosos y dinámicos que hagan a un lado lo que ya se encontraba predeterminado. A partir de esto el impacto empresarial en procesos internos y externos será mayor y permitirá la integración de diversas áreas de la organización como: gestión humana, publicidad y mercadeo, comunicaciones entre otras.

Según personas que hacen parte de Thinking People (Consultores de Recursos Humanos) el Endomarketing se puede aplicar desde 3 enfoques en pro del bienestar del empleado, la productividad, y la eficiencia, estos son:

Retribución y/o reconocimiento que es simplemente la forma de destacar la importancia que tiene el empleado al interior de la compañía, esto involucrando a líderes, directivos y demás empleados con el fin de tenerlos comprometidos a todos.

Conocimiento de los objetivos logrando con esto una interconexión que permita hacer que todo el personal interno de la organización conozca sobre políticas, metas y objetivos estratégicos que permitan el crecimiento de la misma.

Salario emocional este no refiriéndose a lo que devenga el empleado por las actividades que realiza dentro de la organización, sino que son los espacios de reconocimiento donde se destacan los talentos de los colaboradores, dejando a un lado el factor dinero y dándole más pie más importancia a lo que desde su rol el empleado le aporta a la organización y viceversa.

## Contexto

### Servibarras

Servibarras es una empresa colombiana fundada en 1993, la cual comienza con la impresión de códigos de barras, cuyo mercado estaba iniciando para la época y que creció rápidamente en este segmento y fue buscando nuevas oportunidades de mercado.

Así encontró como satisfactor a las necesidades del mercado la comercialización de impresoras, lectores, terminales portátiles y módulos de software para el control trazabilidad, control de inventario y control de producción. Luego se integró el suministro de etiquetas con tecnologías de control y así lograr potencializar el valor de la información contenida en los códigos de barras, desarrollando de esta manera el concepto de Solución Integral.

Posteriormente se continuó en crecimiento y se detectó una nueva oportunidad en la marcación gráfica de productos y a partir del año 2004 se responde al mercado incursionando en la impresión flexográfica y digital sobre estructuras autoadhesivas. Este amplio potencial de desarrollo en los autoadhesivos, es la guía a la especialización en temas como:

- La seguridad de producto y la protección de marca,
- El posicionamiento de marca y la decoración de producto
- Estrategias de fidelización y mercadeo relacional.

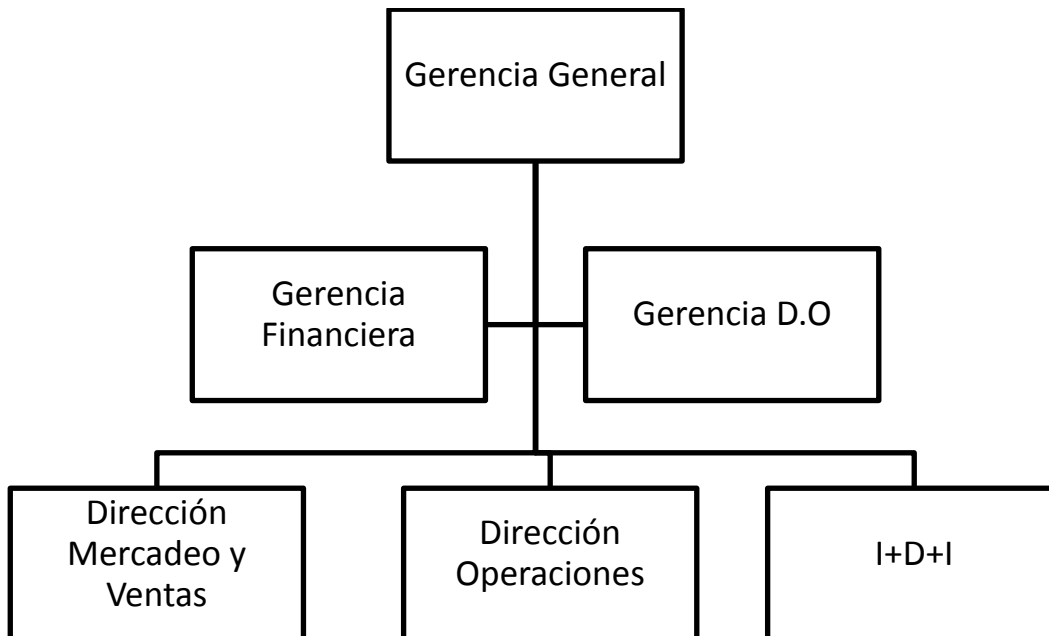
Con la misma visión de solución integral, se desarrollan capacidades para integrar las etiquetas graficas con el dispensado en las líneas de producción de los clientes.

De otro lado Servibarras es una empresa que cuenta con 260 empleados aproximadamente, que hacen parte de su personal operativo y administrativo, las funciones de los primeros se desarrollan en turnos de 8 horas rotativos (6:00 am – 2:00 pm, 2:00 pm – 10:00

pm, 10:00 pm – 6:00 am) de domingo a domingo con un día de descanso y varían este turno cada 15 días, también dentro de la operación hay personas que laboran turnos de 12 horas (6:00 am – 6:00 pm) por último el personal administrativo labora de lunes a viernes en una jornada de 7:30 am – 6:00 pm. En la organización predomina el género masculino y el personal operativo supera en cantidad al personal administrativo.

Una de las políticas organizacionales de Servibarras es la de dividir todo por procesos, por esto el “organigrama” de esta organización está diseñado de forma que cada persona haga parte de un proceso bien sea de producción o de administración, a este modelo se le conoce como Cadena de Valor y es un gráfico que permite identificar cada uno de los procesos y funciones de las personas de Servibarras.

#### **Ilustración 6. Estructura Organizacional (primer nivel)**



## **Declaraciones empresariales**

### **Misión:**

Entregar más valor a sus clientes que cualquier otro competidor, mientras se contribuye al crecimiento y motivación del entorno profesional, familiar y social de la empresa, para asegurar nuestra eficacia y mantenernos líderes en portafolio, calidad y servicio, y así continuar apoyando la generación de empleo y el desarrollo de la nación.

### **Visión:**

El sueño de Servibarras es “ser reconocido por nuestros clientes como el aliado que más valor les retorna por el dinero que invierten en nuestras soluciones”

### **Estrategia de Diferenciación:**

Nuestra estrategia es la diferenciación, trabajamos continuamente en proceso de innovación para ser únicos en nuestro portafolio, servicio y calidad

### **Mega:**

En el año 2015 las ventas se duplicarán, con respecto al 2011 con una utilidad neta mínima del 10%

**Minimega Comercial:**

Negocios Rentables de Clientes Rentables, gerenciados integralmente asegurando calidad y servicio en cada transacción.

**Minimega Operacional:**

El Producto correcto en la Cantidad requerida con las Condiciones esperadas en el Lugar preciso en el Tiempo requerido y a un Costo razonable.

## **Transformación**

Transformar según (RAE, 2014) es hacer cambiar de forma a alguien o algo, de igual manera es hacer mudar de porte o de costumbres a alguien, lo cual significa que es un acto que permite que algo que se encuentra de una forma pase a otra forma. La acción de transformar es la transformación y esta es entendida como el proceso por medio del cual se lleva a cabo un cambio bien sea de nivel personal, laboral, institucional o en cualquier otro ámbito, el cual como ya se ha indicado es el que permite que con nuevas ideas, aires, pensamientos, posturas, visiones ect. Se logre mejorar lo que ya existía, porque se transforma para mejorar, no para decaer.

En el entorno organizacional este es un proceso mediante el cual se busca la redefinición del negocio en su estructura, bien sea por completo o por áreas, todo ello con el fin de hacer ajustes que mantengan y mejoren los procesos, la producción y esto a su vez ayude a que aumente la competitividad y rentabilidad del negocio. Este proceso es de carácter profundo, no es algo superficial, es más bien un proceso que requiere replantear muchos aspectos esenciales de la organización, por lo tanto se debe realizar de una forma adecuada y con conciencia de que lo que se va a realizar puede beneficiar o afectar la estructura general de la organización.

Cabe resaltar que la transformación en las organizaciones no sólo se refiere a cambios en su actividad económica o a variaciones y mejoras en lo que ofrecen (producto o servicio), la transformación es un proceso que busca cambios de grandes dimensiones que apalancen y fortalezcan todos y cada uno de los procesos organizacionales, para que con ello se logre un equilibrio y una mejora continua de lo que tiene que ver con la razón de ser de la organización.

Al hablar de transformación, es necesario referirse a la comunicación. En el libro “Comunicar para transformar” (Soriano, 2014) podemos ver como la autora se refiere a este proceso como la entrada principal para que el público interno de las organizaciones se mantenga

primero informado, segundo presto al proceso de transformación y tercero actúe de forma íntegra y con compromiso frente a los cambios por lo que se apuestan, ya que una transformación bien pensada, bien estructurada y con un horizonte fijo se convierte en un pilar fundamental de la organización.

En la actualidad Servibarras está pasando por un proceso de transformación en el cual existen cambios en diferentes instancias tales como, su estructura, la forma como se plantean y ejecutan los proyectos, la puesta en marcha de procesos y en general en todo aquello que tiene que ver con la organización, liderado por Gabriel García – Gerente de Desarrollo Organizacional, el proceso de transformación que inició hace 2 años y medio a traído consigo importantes cambios para una organización que poco o nada sabía de una estructura funcional, correcta y clara que permitiera que los procesos, proyectos estuvieran bien direccionados; de igual forma el proceso de transformación ha contribuido a que se integren de una mejor manera todos y cada uno de los empleados de la organización, propiciando así espacios de gran valor que han permitido fortalecer los lazos entre las altas jerarquías de la compañía y los empleados de menos jerarquía.

Siendo este un proceso de gran valor institucional y que pretende consolidarse como uno de los pilares organizacionales, cuenta con diferentes colaboradores quienes desde diferentes puntos estratégicos de la organización apalancan las estrategias que se deben llevar a cabo para que la transformación sea un común de la compañía y no haya dependencias que no la adapten y continúen con los mismos vacíos que se tenían cuando este proceso no había iniciado.

En general lo que se busca con la transformación en Servibarras, es en primer lugar lograr que la estructura organizacional de la compañía sea la más acorde, que se adapte a las necesidades del negocio, de sus clientes, proveedores y empleados; segundo que todo lo que se

haga dentro de la organización sea apuntando hacía una misma dirección, que en este caso sería la misma

Transformación; de otro lado este proceso busca poner a todo el personal a hablar el mismo lenguaje, que tanto las políticas como objetivos, valores y demás temas de interés netamente institucional sean conocidas por todos y que ese conocimiento contribuya al mejoramiento que se espera, también se busca fortalecer las relaciones que existen al interior de la organización para que con ello se creen lazos que permiten el crecimiento y fortalecimiento de cada uno de los procesos y con ello lograr metas, objetivos, megas, mini megas y demás declaraciones de forma conjunta.

## **Metodología**

Comenzando con una observación no participante, el proceso de inicio de la práctica en la organización permitía en el día a día la identificación de los rasgos más generales de Servibarras y con ello comienza la recolección de los primeros datos para así iniciar la creación de un modelo de comunicación basado en las necesidades actuales de la compañía. De igual forma, la ejecución en principio de diferentes actividades contribuía también al conocimiento más profundo de una actualidad organizacional con lo que se comenzaba a despejar el panorama de Servibarras.

Luego, esta observación se comienza a convertir en participante, cuando por medio de reuniones directas con analistas, especialistas, líderes; de igual forma, encuentros con las personas encargadas de las áreas de desarrollo organizacional, mercadeo, calidad, etc. Se conoció el contenido de políticas, declaraciones empresariales y con ello se fue teniendo un conocimiento más profundo de lo que hoy día vive la organización para entender la manera, de cómo impactar con comunicaciones efectivas los diferentes procesos organizacionales.

Posteriormente se re realiza una encuesta que tiene como objetivo: Validar la manera cómo es percibido el proceso comunicativo al interior de Servibarras y de ello obtener un diagnóstico lo cual permita tomar acciones; por medio de la cual a través de 5 preguntas se busca obtener un diagnóstico que refleje la actualidad comunicativa de Servibarras y que con ello permita el diseño tanto del modelo de comunicación, como el de las estrategias que se aplicarán en un plan

de comunicaciones, para así fortalecer el proceso comunicativo donde aún existan vacíos y lograr mantener los que por el contrario tienen una estructura mucho más sólida.

Cabe resaltar que no sólo la participación no participante y participante fueron los medios para comenzar a identificar y entender el hoy de la organización, tal y como fue mencionado anteriormente ciertas actividades permitían de la misma forma comenzar a reconocer lo que sucede en el día a día de la organización, entre ellas la publicación semanal del boletín informativo “Talento Humano, te cuenta” que se emite por medio de correo electrónico y carteleras y que informa a todo el personal interno de Servibarras sucesos, datos, eventos y demás temas de importancia. De igual forma, la organización de eventos como “La feria de la Salud 2014”, “Fiestas de Fin de Año” y otros acontecimientos permitieron que la realidad organizacional se despejara y a su vez se identificaran rasgos puntuales de los diferentes actores que se desenvuelven al interior de la organización.

Luego de conocer, analizar y entender la actualidad de una organización como Servibarras por medio de los resultados de la encuesta y a su vez de comprender diferentes aspectos de los procesos comunicativos, se evidencian vacíos en la compañía que hacen ver la necesidad de planificar unas estrategias puntuales que en primer lugar hagan del proceso comunicativo interno de Servibarras algo más estructurado, dinámico, interactivo y que permita suplir las necesidades actuales que tiene la organización en dicha materia. De igual forma se logra establecer que hacen falta estrategias que ayuden a recobrar la identidad corporativa de los empleados.

A su vez la encuesta permite identificar que si bien los actuales medios de información que son manejados son en parte bien utilizados y bien vistos por el personal interno de Servibarras, hay algunos que para los empleados son más importantes y que no están siendo utilizados de la mejor

manera, por ello el modelo de comunicación debe apostar a que estos medios se conviertan en protagonistas de la comunicación interna en Servibarras, es por ello que por medio de un plan de comunicaciones internas donde los medios actuales con ciertas mejoras y algunos nuevos se permitirá que la fluidez de información sea de una mejor manera, lo anterior para divulgación de temas muy específicos como son los Sistemas Integrados de Gestión, las diferentes estrategias y políticas institucionales.

De otro lado se genera un plan de endomarketing (Mercadeo Interno), donde se buscará que todos y cada uno de los empleados de Servibarras tengan mucho más amor y aumenten su sentido de pertenencia por una organización que los acoge en diversas oportunidades, teniendo momentos muy puntuales donde se conviertan en protagonistas.

## **Análisis de Resultados**

A continuación se da a conocer la encuesta realizada a los empleados de Servibarras y por medio de la cual se logra obtener los resultados, permitiendo de una forma más profunda entender la realidad comunicacional por la que hoy día atraviesa Servibarras y de igual forma la ejecución de esta encuesta contribuye a conocer la opinión de los empleados y actores fundamentales, en el proceso comunicativo y con ello establecer las medidas necesarias con el fin de mejorar dicho proceso.

Esta encuesta fue realizada personalmente a 100 empleados de la organización la cual cuenta con 325 empleados aproximadamente, por medio de un cuestionario físico de 6 preguntas, donde había combinación entre abiertas y cerradas, ya que según la respuesta se debía dar el ¿Por qué? De su respuesta a continuación se muestra la encuesta:

### **Encuesta**

#### **ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA SERVIBARRAS**

**Objetivo:** Validar la manera como es percibido el proceso comunicativo al interior de Servibarras y de ello obtener un diagnóstico lo cual permita tomar acciones.

Proceso al cual pertenece \_\_\_\_\_

¿Cómo se entera usted de lo que sucede en Servibarras?

- Medio formal (boletín, cartelera, correo electrónico, equipo primario, líderes) \_\_\_\_\_
- Medio informal (rumores, comentarios de compañeros, etc.) \_\_\_\_\_

Marque de 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor, qué medio considera usted es el más adecuado para la difusión de la información en Servibarras

Boletín (Talento Humano, te cuenta) \_\_\_\_ Cartelera \_\_\_\_ Equipos primarios \_\_\_\_ Líderes \_\_\_\_  
Comentarios de compañeros \_\_\_\_

¿Cree que actualmente los medios de información formales (boletín, cartelera, equipo primario, etc.), se utilizan adecuadamente? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Por qué?

---

¿Cómo considera usted que es manejada la comunicación dentro de la organización?

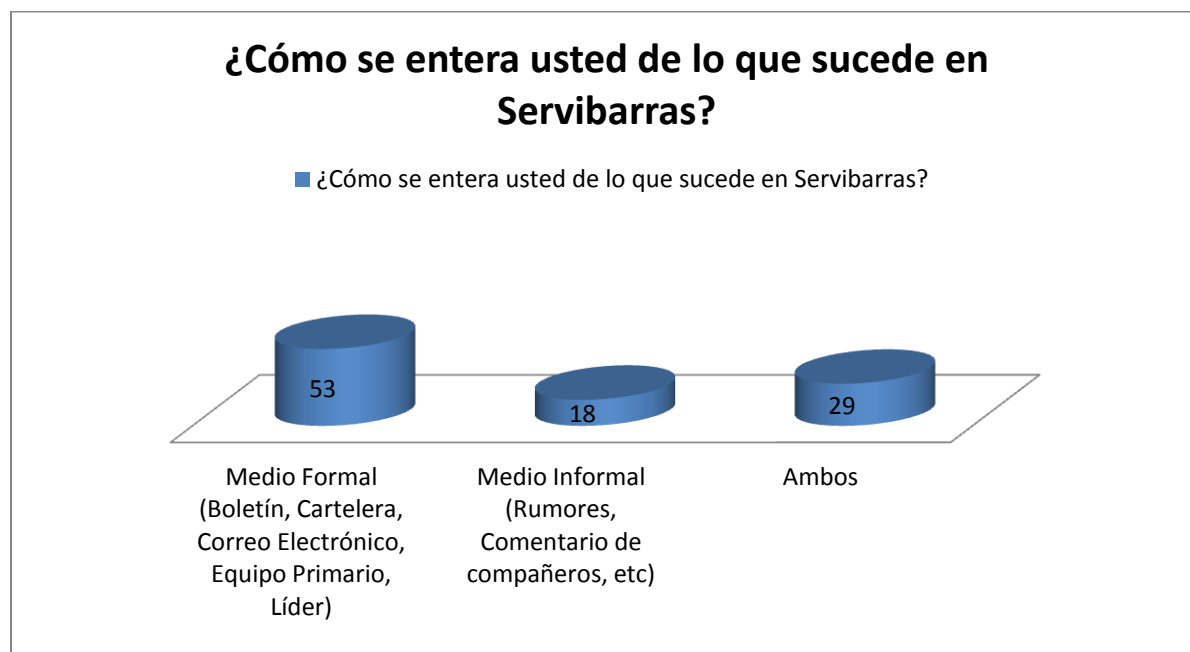
Mal \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

¿Por qué?

---

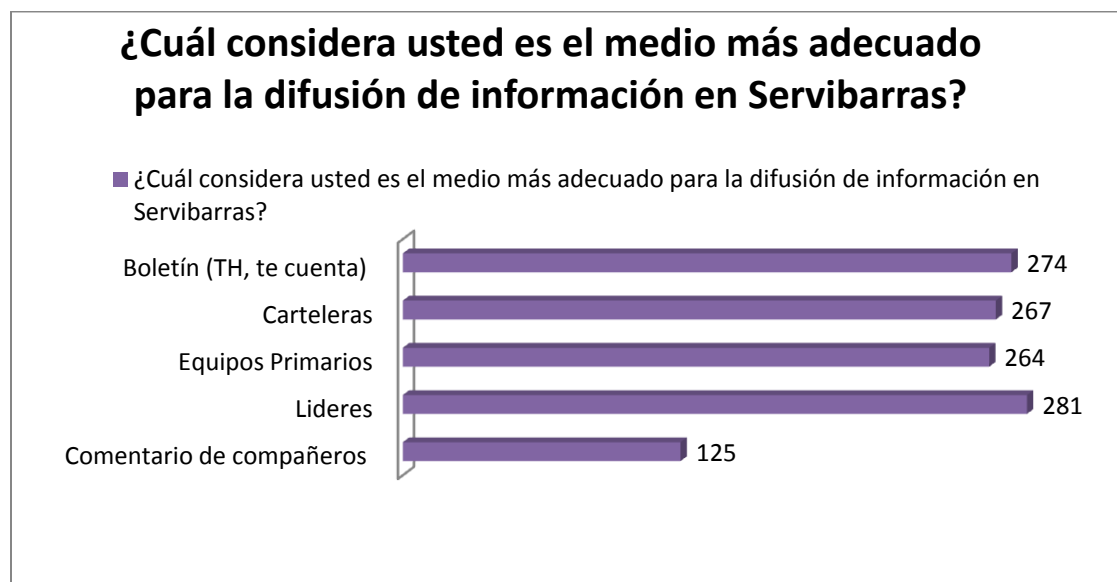
¿De qué manera le gustaría que le dieran a conocer la información importante de Servibarras?

---

**Gráfica 1. Respuesta pregunta # 1**

Con este resultado se puede evidenciar que el personal de Servibarras en su mayoría se entera de lo que sucede en la organización a través de los medios formales que ya existen, sólo un vasto grupo se da por enterado a través de medios informales, claro que es debido aclarar que la total de personas que se dan cuenta por ambos medios es un poco elevada teniendo en cuenta que la organización ya cuenta con medios establecidos para la divulgación de información. Es importante resaltar que muchos colaboradores indicaron que aunque tienen conocimiento de muchas situaciones por medio del boletín, la cartelera y demás medios formales, indican que los comentarios, chismes y demás son una realidad del día a día y tienen de cierta forma más eco en ellos, aún más cuando la información que por allí les llega, no es ni confirmada ni desmentida de manera formal.

**Gráfica 2. Respuesta pregunta # 2**



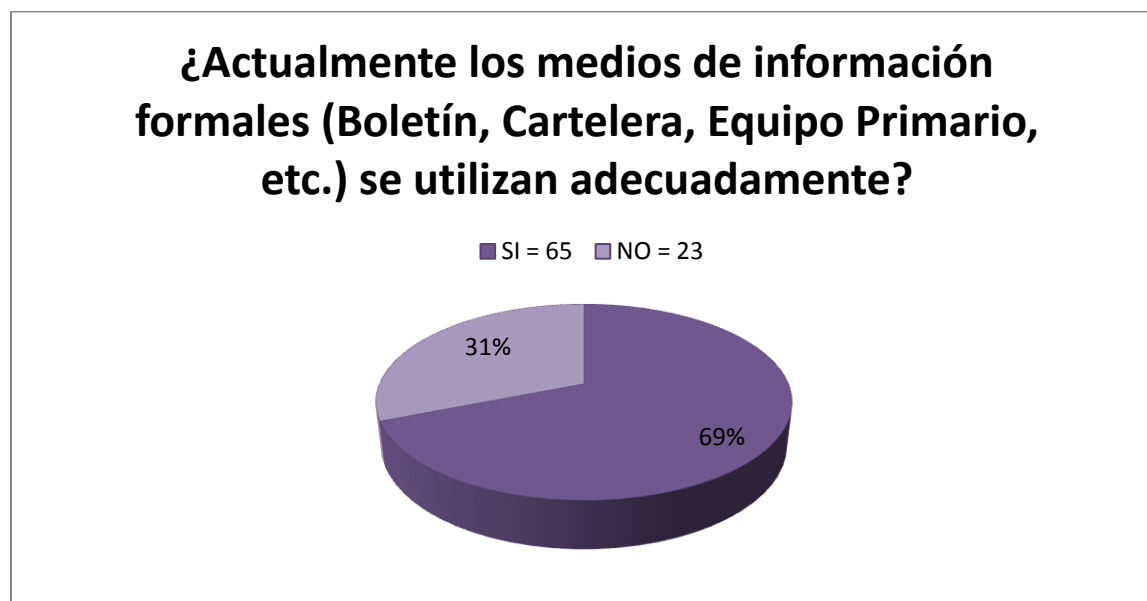
Esta pregunta y sus resultados permiten ver cómo los colaboradores de Servibarras consideran a sus líderes (jefes) como el medio más adecuado para la divulgación de la información. Se deja entrever que este medio sería el más efectivo en la comunicación de diferentes contenidos, debido a la cercanía existente entre unos y otros, en segundo lugar podemos ver como el actual medio formal más utilizado es a su vez el que consideran más adecuado pues como muchos lo expresaron es allí donde de una forma llamativa, con imágenes y colores se logra captar la atención del personal. Aunque para muchos el boletín es visto a través de las carteleras, este último medio ocupó el tercer lugar ya que por medio de ellas no solo se genera la divulgación del Talento Humano te cuenta; sino también los líderes y demás personas pueden dar a conocer información necesaria a nivel general de la organización o de sus procesos en particular.

Los equipos primarios ocuparon el 4° lugar y son considerados importantes por muchos, por la misma razón que los propios líderes, pues es el espacio donde colaboradores y líderes se

encuentran y tienen un acercamiento persona a persona. Este espacio permite que tanto el líder les brinde información, como también el empleado la genere.

Por último el medio que consideran menos adecuado es el comentario de compañeros “rumor-chisme” aunque son conscientes de que este medio se hace presente frecuentemente en la organización saben que no es el adecuado y que es mejor conocer todo tipo de información por parte de una fuente formal que no llene de incertidumbre a los colaboradores, líderes, procesos y hasta la misma organización.

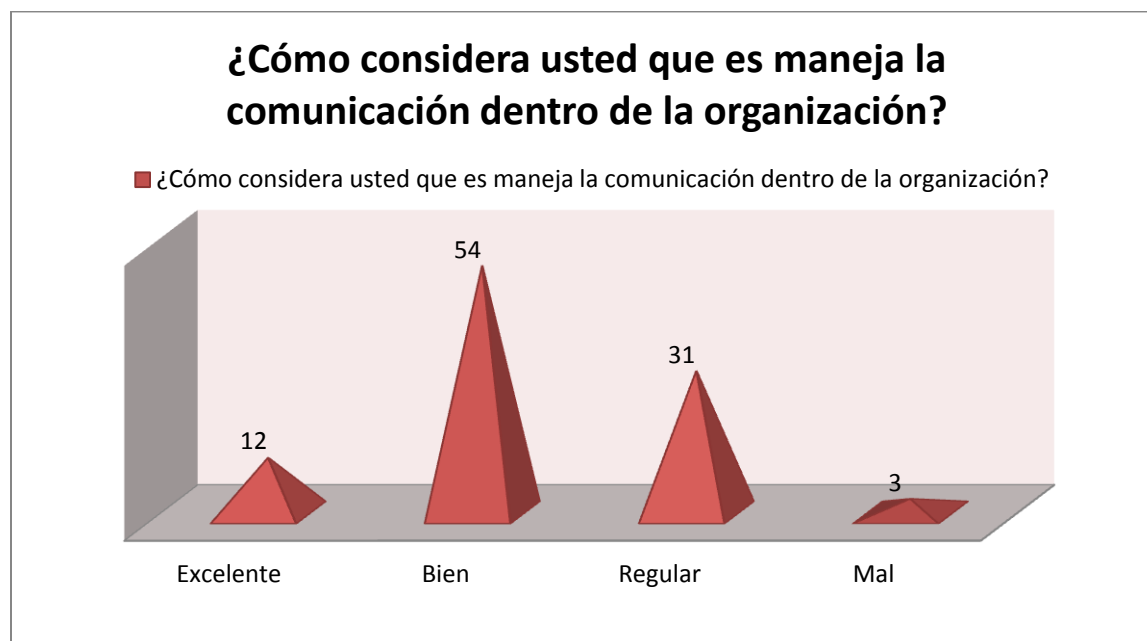
Los resultados a esta pregunta dejan una gran reflexión: aunque los equipos primarios y la comunicación de parte de los líderes de procesos a sus colaboradores no es la más adecuada, ( no es rigurosa, ni con una periodicidad constante) este es el punto que los colaboradores prefieren y reconocen como mejor, por lo tanto allí es donde se debe generar la mayor concentración para con ello lograr que la información sea fluida y con los otros medios se haga simplemente una retroalimentación de lo que ya se conoce.

**Gráfica 3. Respuesta pregunta # 3**

Para esta pregunta podemos decir que la percepción que tienen los colaboradores de la organización sobre la utilización de los medios de comunicación formales dentro de la organización es buena, un 69% indica que son utilizados correctamente y sólo un 31% lo reprueba, esto se traduce en que aunque muchos reconozcan que hay medios informales dentro de la organización que hacen parte del proceso comunicativo dentro de la organización, los medios formales como el boletín, los equipos primarios, etc son bien utilizados y la comunicación predomina a través de ellos.

Cabe indicar que muchas personas precisaron que aunque la utilización de estos medios es buena, esto únicamente se da cuando se va a divulgar información desde la organización para los colaboradores, pero que entre procesos la comunicación es casi nula y no hay una buena utilización de los medios y allí si predomina la comunicación informal.

**Gráfica 4. Respuesta pregunta # 4**



De las 4 opciones que existían para la respuesta a la pregunta de cómo es manejada la comunicación dentro de la organización la que resultó como mayor votación fue bien, esto queriendo decir que en la actualidad el proceso comunicacional dentro de Servibarras no tiene las mejores características para poder ser excelente, pero que tampoco es del todo malo. En segundo lugar registra la respuesta regular, lo cual indica que al interior de la organización hay un buen número de personas que considera que falta mucho por mejorar en torno a la comunicación y que es esto lo que hace que existan actualmente un sin número de vacíos que en primer lugar generan desinformación y por lo tanto descontento en el público. En tercer y cuarto lugar están las opciones excelente y mal respectivamente, con ello se refleja que la comunicación no está para los empleados ni en el extremo bueno, ni en el malo y esto obliga a trabajar no sólo para conseguir la excelencia sino para no permitir que la percepción de una mala comunicación no siga creciendo y afecte todos y cada uno de los procesos de la organización.

Para las preguntas que fueron formuladas de forma abiertas o que eran el argumento a un SI o NO, existieron múltiples respuestas.

En primer lugar cuando se preguntaba sobre la utilización de los medios formales, muchas de las personas encuestadas que contestaron que si se utilizan de una buena forma indicaron que los medios actuales son buenos y por medio de ellos es que se dan cuenta de la realidad organizacional; por el contrario quienes a esta pregunta le dieron un no, indican que la información no es muy precisa, no es frecuente, no todos se usan, ejemplo pantallas, altavoz, habladores, etc y que el único que se utiliza que es el boletín muchas veces es publicado cuando ya la información llegó por medio de un comentario. Adicionalmente consideraron varias personas que las carteleras están mal ubicadas y que son poco llamativas lo cual hace que no se despierte interés por el contenido de lo que allí se publica.

Respecto a los grupos primarios y líderes muchos coincidieron en que la mayor parte de procesos no tienen este espacio bien establecido y que los encuentros son casi nulos, no hay un interés de parte de los líderes por mantener una constante conexión con los colaboradores.

Para la pregunta donde debía responderse si la comunicación era excelente, buena, regular o mala, en la opción ¿Por qué? La respuesta para quienes marcaron excelente y buena en el por qué fue: porque todo se comunicaba por medios formales, adicional que la comunicación es clara, la periodicidad buena, por lo tanto se sienten bien informados. Para las personas que eligieron la opción regular o mala, la argumentación fue que no se informa todo, muchas veces la información llega a destiempo, los líderes no se han dado el papel de informantes, hay pocos medios activos y que se convierten paisaje, así mismo consideran que hay temas tratados y otros que no.

La última pregunta que era totalmente abierta, indicaba sobre de qué manera quisiera le fuera suministrada la información importante, para esta también se lograron recoger gran cantidad de respuestas que apuntaban en primer lugar a que se deben implementar otros medios de comunicación más efectivos, dinámicos e interactivos; entre ellos las redes sociales, los monitores internos, el altavoz, entrega de información personal al inicio de los turnos, todo esto dependiendo del tipo de información. De igual forma muchos coincidieron también en que la clave está en que los líderes se conviertan en el motor para que la comunicación dentro de la organización fluya con total tranquilidad y éxito.

## **La comunicación en Servibarras**

La comunicación interna y externa de Servibarras es dirigida por diferentes procesos, ya que con esta se busca que ambas tengan el direccionamiento adecuado y la una no se convierta en obstáculo de la otra, además que el lenguaje y los mensajes de un público y otro aunque en varias ocasiones puede ser muy similar, se debe tratar de diferente manera, es por eso entonces que se tiene claro que hay un público externo que son clientes, proveedores, competencia, vecinos, etc y otro público mucho más importante que es el interno, compuesto totalmente por colaboradores de Servibarras.

Para este último público que hemos mencionado, existen diferentes formas de hacerles llegar todo tipo de información. En la actualidad la organización cuenta con medios de comunicación formales e informales que emiten sus contenidos a través de: correo electrónico, carpetas, reuniones, avisos y demás; pero que en ciertas ocasiones son pequeños para toda la información que se genera o peor aún, no tienen en primer lugar la importancia necesaria para los empleados o sencillamente son tan poco vistosos que cuando se necesita que algo de suma importancia sea de conocimiento general no se logra por varios factores, su forma, su fondo, su estilo, etc.

En las organizaciones pueden existir vacíos comunicacionales que afectan la fluidez en los procesos comunicativos; de ahí la necesidad de ajustar los medios ya existentes y convertirlos en espacios que faciliten la divulgación de información y que a su vez esto se haga

de la mejor manera, adicionalmente la implementación de nuevos medios que ayuden con la difusión de la información a los primeros y fortalezcan de esta manera el proceso comunicativo dentro de la compañía.

A la fecha el boletín, las carteleras, los e-mails y los encuentros grupales son los únicos medios que contribuyen a la comunicación interna en Servibarras y como se ha manifestado en varias oportunidades se quedan pequeños para el flujo de información que allí se maneja, es por eso que con la implementación de otros medios más directos, visibles, agresivos y dinámicos se podrá asegurar que tanto los ya existentes como los que van a surgir alcancen a cada empleado y le brinden la información necesaria.

### **Necesidades comunicativas de la organización**

- Conocimiento y comprensión de temas, políticas, estrategias y demás temas de interés general.
- Inclusión de los empleados en diferentes momentos de la organización
- Fortalecimiento y reestructuración de los medios ya existentes.
- Identificación de necesidades, riquezas, oportunidades y vacíos comunicacionales.
- Perfeccionamiento de modelos comunicativos dentro de la organización.
- Implementación de nuevos y modernos medios comunicativos que sean interactivos.

## Modelo de comunicación para Servibarras

### Medios existentes:

Actualmente en Servibarras existen medios de comunicación que facilitan la difusión de diversa información por parte de la organización a sus empleados, a continuación se presentan los medios y espacios que se utilizan con más frecuencia para la divulgación contenidos importantes:

**Boletín interno:** publicación que se emite cada que se requiera divulgar un mensaje importante para el público interno de la organización, se publica a través del correo electrónico y de las carteleras. En este espacio se integran contenidos organizacionales y sociales, tales como bienvenidas, cumpleaños, avisos, eventos, visitas, auditorias, el cubrimiento de algo que sucedió, etc. Este es un medio formal con el que se le llega a todas las personas.

**Equipos primarios:** grupos integrados por líderes y colaboradores de cada proceso, donde se abordan temas importantes y relevantes de la organización, es un espacio directo, personal y formal, por medio de este momento se asegura una interacción entre el empleado, el líder y la organización.

**Formación:** en estos momentos, que son la inducción, carpintero real, escuela gráfica y otros, se vive formalmente el conocimiento y se divulga información de suma relevancia tanto para el personal que recién ingresa, como para el que ya hace parte de la organización. Este espacio permite conocer más y mejor muchos procesos, proyectos y temas e ilustra todo desde lo académico.

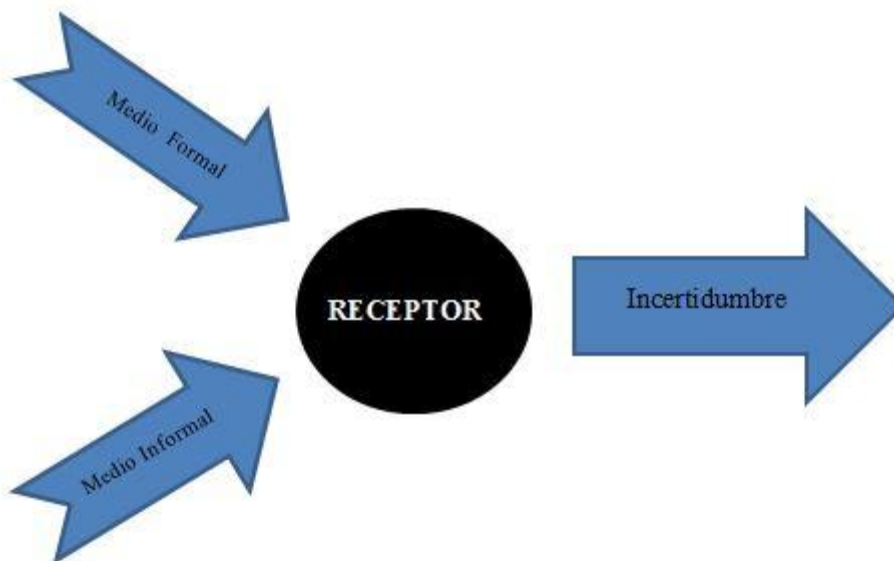
Hay otros espacios por medio de los cuales también se transmite información al público interno de la organización, pero que no tienen una periodicidad frecuente como la de los tres anteriormente mencionados, se buscará por medio de este plan que desde todos y cada uno de estos espacios se logre la sana divulgación de información importante, para con ello lograr que siempre se hable en el mismo lenguaje dentro de la organización.

### **Creación del Modelo de Comunicación Interna – Servibarras**

Los actores organizacionales de Servibarras que hacen parte del proceso comunicativo pueden contarse entre personas (emisores/receptores), medios, canales y contenidos estos alineados hacen que la comunicación interna de la organización fluya sin inconvenientes en el día a día organizacional. Partiendo del actor persona, ese sujeto que emite la información y a su vez la puede recibir para codificarla y volverla importante para sí, podríamos decir; la comunicación interna en esta compañía parte de las necesidades actuales que tienen los colaboradores de conocer más, de mejor forma y con cierta periodicidad los contenidos necesarios para no ser sólo empleados sino sujetos claves dentro de la realidad organizacional.

Conocer la forma y el fondo que tiene la comunicación en Servibarras permite en principio establecer que este proceso que es flojo, intermitente y de poco fondo, en la actualidad está ligado a una descoordinación constante que permite en primer lugar la existencia de vacíos comunicativos (poca constancia, poca claridad, tergiversación,, diversidad de fuentes, etc.) y en segundo lugar también permite que no haya relación entre lo dicho y lo que sucede, puesto que esas personas que aunque bien pueden ser receptores o emisores, en el momento de tomar el papel de receptores tienen en su mayoría a tener mala información, por lo tanto su actuar no es el acorde.

### Ilustración 7. Comunicación Servibarras

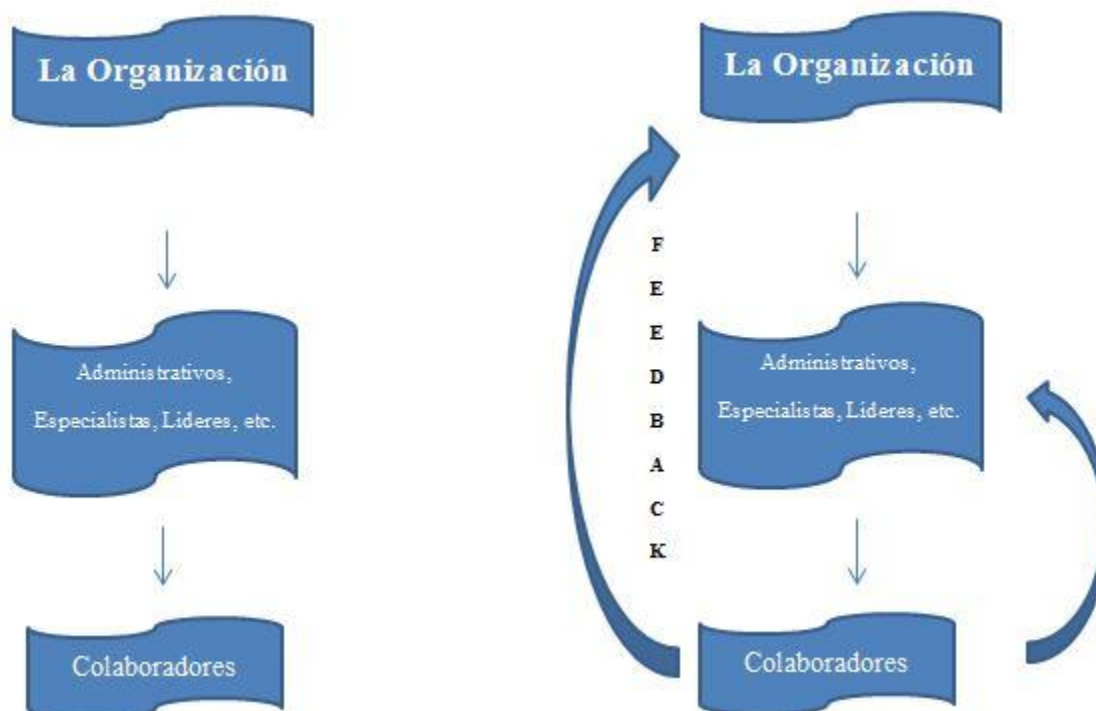


Se habla de incertidumbre en este proceso dentro de Servibarras, porque al llegar información desde el medio formal e informal, quien recibe todo esto no tiene la claridad suficiente para comprender cuál es la verdadera información y lo único que causa esto en él es una vez más un vacío comunicacional.

Después de tener una visión más amplia y acertada sobre lo que realmente es la comunicación interna en Servibarras, se logran identificar cualidades y además registrar dificultades de dicho proceso, logrando con ello entender en gran parte las necesidades comunicacionales por las que en la actualidad atraviesa la organización. Las anteriores pueden ser resueltas por medio de estrategias puntuales que las ligen al público, los medios y los contenidos; todo esto en torno a la organización y con ello logrando siempre la sana divulgación y comprensión de todos aquellos temas relevantes y vitales en el proceso de transformación por el que actualmente atraviesa Servibarras, se crea un **MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA**.

El modelo de Comunicación Interna de Servibarras se estructura como un modelo formal por medio del cual a través de canales (medios) bien estructurados y reconocidos por el público interno se genere la información, de igual forma en este modelo tendrá prioridad la comunicación descendente puesto que todo ira direccionada desde las altas jerarquías de la organización y/o desde las personas especialistas en los diferentes temas (ellos como emisores) y terminará el proceso en los colaboradores (empleados) que son quienes harán parte de receptores, cabe anotar que aunque predominará la comunicación descendente, en el momento en que el público interno reciba la información y genere su decodificación esto podrá invertirse y generar una retroalimentación (feedback) lo cual genera de inmediato una comunicación ascendente.

**Ilustración 8. Comunicación descendente simple y comunicación descendente con feedback**

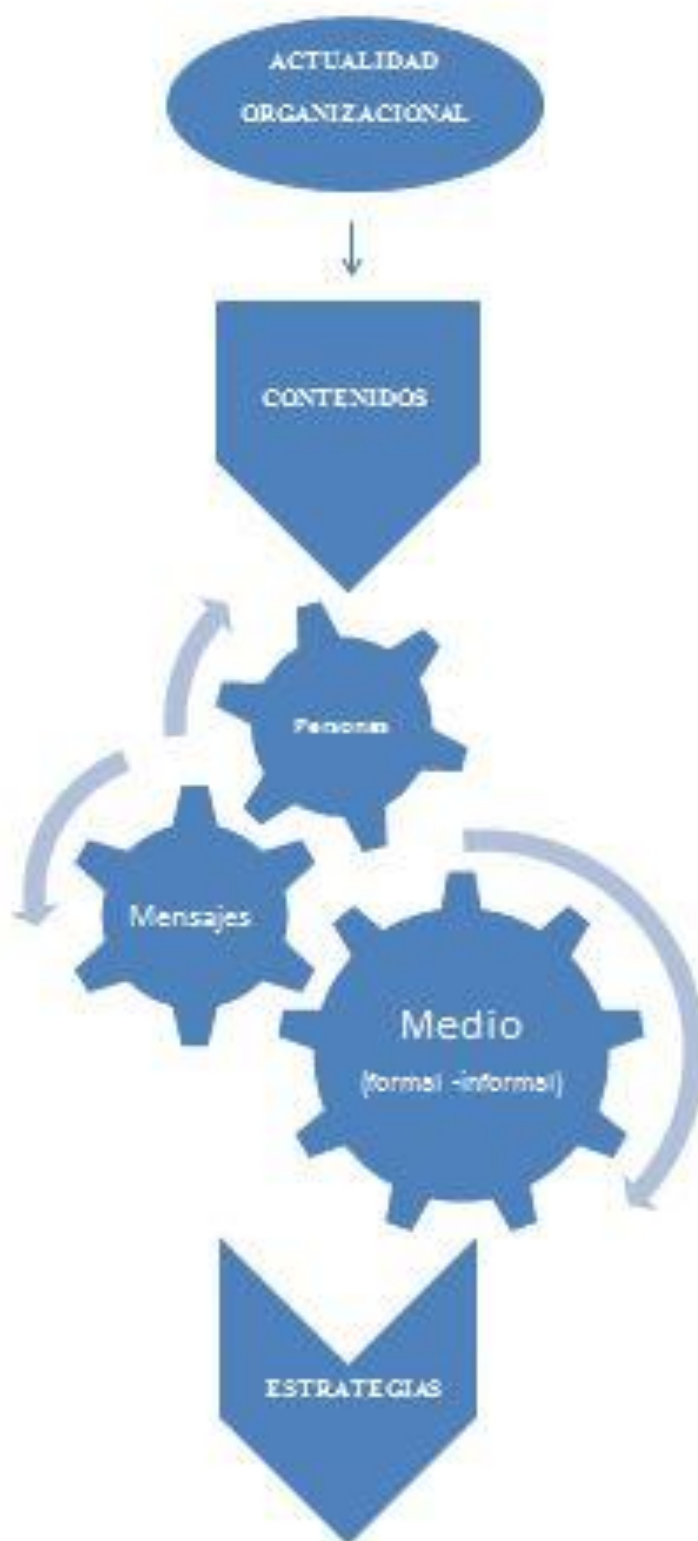


## **Modelo de Comunicación Interna para Servibarras**

El modelo de comunicación interna para Servibarras parte de una entrada que es el hoy (momento) en el que se refleja una actualidad organizacional y de la cual se desprende todo tipo de información que debe ser comunicada, es allí cuando esa realidad y actualidad dejan ver los diferentes contenidos y/o información (políticas, noticias, declaraciones, etc), lo que es en sí lo que se va a transmitir y el sentido principal del acto comunicativo, cabe anotar que los diversos contenidos que se dan dentro de la organización pueden ser de interés general o específico, ya que aunque hay un público general, dentro de la organización hay segmentos que hacen que existan subgrupos.

Luego de conocer los contenidos que la organización proporciona, se llega a una etapa fundamental del proceso que es donde la articulación de varios factores van a generar las acciones necesarias para la comunicación de los contenidos antes mencionados. Personas mensajes y medios hacen parte de este momento en el que el modelo de comunicación luego de tener claro el contenido a informar, combina los 3 factores ya mencionados para con ello obtener como resultado las estrategias y tácticas con las que se impactará al público interno en el momento necesario. Se eligieron personas porque es necesario saber a quién se le informará, sus características, su ubicación y su actitud frente a los procesos organizacionales. Se eligen en segundo lugar los mensajes ya que por medio de estos se decide cuál es el más adecuado, como tal este sería el discurso que se da a conocer, el cual permita de principio a fin que la información sea bien divulgada. Por último los medios permiten acomodar según las personas y el canal, la forma como tal de dar a conocer el mensaje y a través de cuál de los medios ya existentes o por implementar se debe hacer la divulgación del mensaje.

**Ilustración 9. Acercamiento al modelo de comunicación**



Para este modelo de comunicación es vital la modificación de algunos aspectos de los actuales medios de comunicación y se incursionará con nuevos medios que harán mucho más fácil, ágil y dinámica la divulgación de los contenidos, que aunque ya existen no son conocidos en su totalidad por el personal interno de la organización. A continuación se mostrarán las estrategias y tácticas que se emplearán para lograr la conexión del público con la organización.

Se propone modificar algunos aspectos de los actuales medios de comunicación y se incursionará con nuevos medios que harán mucho más fácil, ágil y dinámica la divulgación de los contenidos, que aunque ya existen no son conocidos en su totalidad por el personal interno de la organización. A continuación se mostrarán las estrategias y tácticas que se emplearán para lograr la conexión del público con la organización y que resultan luego de la articulación del modelo de comunicación:

### **Modelo de Comunicación enfocado en Endomarketing para la transformación**

La comunicación deseada en la empresa está enfocada en tener un método de seguimiento y apoyo a la gestión del desarrollo organizacional para satisfacer las necesidades tanto de la organización como del empleado; por lo tanto ha de tener unas ideas reguladoras como matriz estratégica en la que cada uno de los integrantes debe fusionarse y contribuir así al fortalecimiento del individuo lo cual se proyectará en el cumplimiento de los trazados requeridos por la organización, impactando positivamente tanto al empleado como a la organización.

Ideas reguladoras:

1. Carácter estratégico de la Comunicación – “La comunicación directa es mi estrategia”

Las acciones comunicativas deben surgir desde el ámbito organizacional, siendo esta formal, institucional, para ejercer un eje estratégico que construya identidad en el logro de los objetivos misionales trazados.

Todo proceso informativo ha de contribuir a crear condiciones para la gestión de acciones tendientes al cumplimiento de las rutas trazadas por la organización a nivel productivo, lo cual contribuirá positivamente en cada uno de los empleados, quienes podrán acceder a una comunicación con capacidad de escucha, respetuosa, orientadora y propositiva.

Los directivos aplican en forma permanente y sistemática estrategias comunicativas para la efectividad, ello es aseguran un control en los procesos y una eficacia en los resultados; a través de un proceso de liderazgo positivo y no impositivo, al generar acciones comunicativas que expresen el ser institucional en los documentos estratégicos, además de espacios de confianza para la armonización del clima laboral y la negociación de posibles conflictos.

Los mensajes institucionales deben ser repetitivos, constantes, sistémicos y de multimedios, orientados en la plataforma estratégica de la organización y motivador para el cumplimiento de indicadores.

Todos los miembros de la organización han de interiorizar la visión, la misión y los objetivos institucionales, tanto en su comprensión conceptual como en su práctica diaria; así como los procesos, procedimientos y estrategias deseadas.

2. Carácter constructivo y transformador – “La comunicación respetuosa me transforma”

Las acciones comunicativas deben propiciarse en un tono armónico, respetuoso de la verdad individual, constructor de ejes normativos para generar un ambiente de confianza y valor a cada uno de los integrantes de la institución.

El área administrativa debe propender por el diálogo en doble vía con sus subalternos y colaboradores, visibilizando acciones y procesos que involucren la escucha activa y la ejecución de propuestas realizadas por las personas directamente involucradas en la labor.

Los mensajes emitidos en las diversas formas deben tener coherencia en la planeación, ejecución, control y evaluación con postulados éticos, socialmente aceptados y que estén dirigidos a los planteamientos estratégicos enunciados.

El lenguaje utilizado entre los diversos miembros de la institución debe ser cortés, respetuoso, de reconocimiento a la labor, orientador, promotor de la autoestima, motivador; eliminador de rumores, de gritos e insultos.

Generar un proceso de comunicación interna que construya y consolide desde el área administrativa una cultura organizacional a través de múltiples procesos conversacionales, en los que se evidencie una orientación en la labor, un control de la gestión y una ocupación en las diversas etapas tanto laborales como emocionales por las que pasa cada miembro de la organización.

La comunicación entre los miembros de la organización debe procurar unas relaciones basadas en el diálogo, el respeto y la participación conjunta para la promoción permanente del trabajo en equipo y la construcción de redes de apoyo bidireccional y multidireccional; para impactar cada una de las áreas de la organización.

3. Carácter centrado en la dinamización de flujos multidireccionales de la información – “La comunicación construye un sentido compartido para la innovación”

Las acciones comunicativas estarán caracterizadas por la construcción de sentido de pertenencia, cuidado de la imagen institucional e individual y por el establecimiento de relaciones de colaboración.

La comunicación en Servibarras propiciará el aprendizaje organizacional y la disposición al cambio, como componentes básicos de la cultura organizacional con el fin de buscar cada vez mayores alternativas de innovación y satisfacción de las diversas necesidades de los públicos para el cumplimiento de sus propósitos.

La información no será exclusiva por áreas, sino por el contrario motivará la sinergia entre los miembros y se dispondrá de medios oficiales internos de información que serán actualizados permanentemente por los líderes de procesos y que deberán llegar en forma masiva a todos sus colaboradores con el aval del personal administrativo.

Se gestionarán procesos de inducción, reinducción y fortalecimiento individual a la gestión del proyecto estratégico para sintonizar con los planes trazados en cada una de las áreas, así alinearlos con los resultados, avances, reenfoques y desarrollos de la gestión.

En los procesos de empalme entre el personal entrante y saliente, se deberá garantizar el conocimiento amplio y suficiente del proyecto estratégico en ejecución, a través de múltiples medios de comunicación.

#### 4. Carácter de retroalimentación – “La comunicación es mutua, de puertas abiertas”

Las acciones comunicativas tendrán líderes de gestión quienes poseen unas capacidades de escucha y de diálogo con énfasis en cumplimiento de procesos organizacionales deseables.

Los líderes de gestión deberán cumplir con cronogramas de comunicación, en la que es relevante la información permanente con sus colaboradores por medio de reuniones periódicas y

estructuradas en las que se visualice el cumplimiento de la gestión y se motive el trabajo en equipo a través del reconocimiento de la labor.

Igualmente, deberá establecer espacios de comunicación más directa, pero estructurada, con cada empleado para conocer más a fondo las posibles problemáticas, e igualmente para elevar la autoestima y facilitar la confianza y la ayuda mutua.

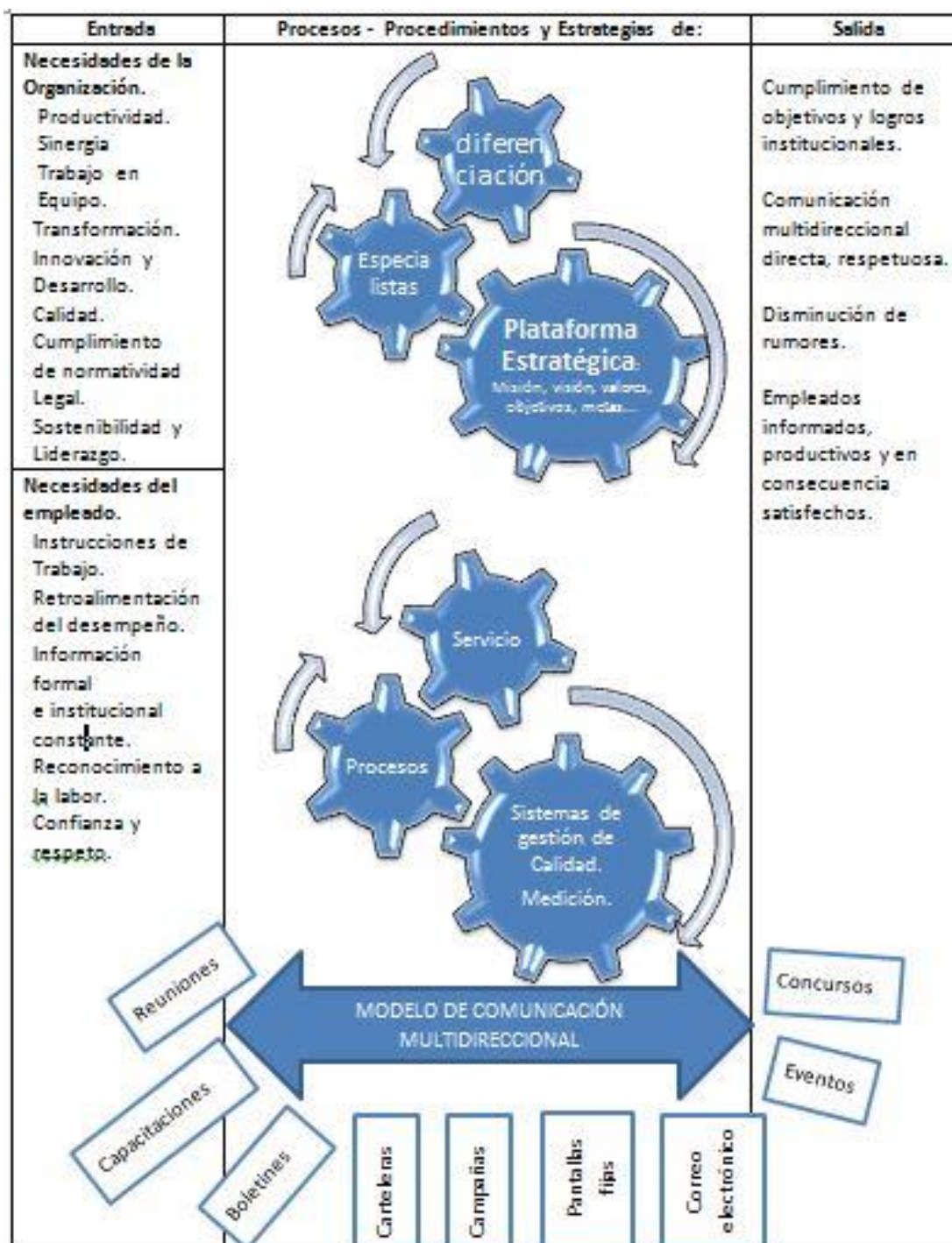
La comunicación no verbal, a través de actitudes, valores, necesidades y expectativas; también motivará el interés de los líderes o voceros de la comunicación, quienes mantendrán total reserva, privacidad y orientarán la información a las personas adecuadas para motivar la labor.

El lenguaje ha de ser claro, sencillo, directo y al mismo tiempo deberá cumplir con requerimientos de capacidades del área para generar procesos de aprendizaje organizacional y de lenguaje articulado al mismo propósito.

El modelo de comunicación para Servibarras es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo en que cumplen sus propósitos individuales, a través de procesos de coherencia en la planeación, ejecución, control y ajuste en los que todos los miembros puedan ser parte de la solución.

Es necesario que cada miembro sea consciente de sus procesos comunicativos tanto verbales como no verbales, creando procesos de responsabilidad y de identidad organizacional; donde es importante generar lineamientos que propendan por el mejoramiento de la comunicación institucional.

**Ilustración 10. Modelo de comunicación enfocado en Endomarketing para la transformación organizacional**



### **Conexión del público interno con diferentes temas**

Teniendo como base la razón de ser de Servibarras, el público interno que hace parte de ella y la forma como a través del tiempo se ha divulgado información en la organización y así mismo luego de realizar un diagnóstico que permitiera sacar conclusiones sobre la mejor forma de intervenir comunicacionalmente a la compañía, se crean unas estrategias que van a permitir tocar a cada empleado en los temas más relevantes, esperando su mejor comprensión por parte de ellos y su total aplicabilidad. Las estrategias son visuales, coloridas, dinámicas, de formación, conocimiento y tendrán un determinado tiempo para su implementación, al igual que un orden con lo cual se busca crear primero impacto y emoción y luego tener el espacio teórico para así ir reforzando ese conocimiento que se va dando desde lo audiovisual, a continuación se presentan las estrategias:

#### **Equipos primarios (líderes):**

Estos son momentos de encuentro entre líderes y colaboradores, en los cuales se abordan todo tipo de temas relevantes tanto para el proceso al cual pertenece el equipo, como para la organización. La difusión, verificación y posterior retroalimentación de los diversos contenidos por medio de estos encuentros hacen que la información llegue de una manera más directa a cada uno de los empleados, a través de ellos se puede exponer por medio del encargado cada contenido teórico/académico y realizar una invitación formal a la aplicación de cada política, tema, estrategia, etcétera y hacer énfasis en que el cumplimiento de estas contribuye al crecimiento de la organización. Allí, se tendría la presentación gráfica de cada tema, esta información que es poseída por quien dentro de la compañía es el especialista en la materia, a su vez irá acompañado de la explicación teórica.

Dentro de los grupos primarios se realizarían como primer paso para la divulgación de los contenidos, puesto que este es el espacio que según la encuesta aplicada tiene mayor validez para los empleados, la recomendación es que se realicen una vez cada 2 semanas y tengan una duración no máxima a 30 minutos.

### **Boletín TALENTO HUMANO, TE CUENTA (Tamborileando)**

Por medio del boletín que tiene una publicación ordinaria cada lunes y el cual si durante los demás días de la semana necesita emitirse información se hacen ediciones especiales, se brinda toda clase de información y llega a todo el personal de la organización por medio del correo electrónico (personal administrativo) o a través de las carteleras (personal operativo). El boletín que actualmente aparece con el nombre de Talento Humano, te cuenta, tendría una variación en nombre, forma, fondo y estilo y con ello permitiría dar cabida a temas mucho más formales y trascendentes.

Hará la aparición una sección en el boletín bajo el nombre “Servi Cuenta” la cual logrará tener fijo un espacio en cada edición semanal para la divulgación de la información correspondiente a las estrategias y los diferentes temas más relevantes de la organización, como el boletín pasaría solamente a una edición semanal se garantizará que la información publicada esté durante 5 días para el conocimiento de las personas, el contenido allí plasmado será mínimamente textual y tendrá gran valor gráfico.

### **Habladores y descansadores de pantalla para pc’s:**

Por medio de los habladores y descansadores de pantalla, durante poco tiempo (1 día cada uno) se divulgarán pequeños tips, frases y cosas muy puntuales que aseguren presencia de información en lugares más cercanos a los empleados, en este caso para los administrativos serán sus equipos y para los operativos sus máquinas y puestos de trabajo. Cabe anotar que como

muchos de los contenidos son políticas y normas estos mensajes serán invitaciones a su cumplimiento, ya que en los otros medios de información se hará un repaso más teórico.

### **Televisores y pantallas:**

A través de las pantallas y televisores que actualmente se encuentran en las plantas de producción y otros nuevos los cuales son manejados por un proveedor se realiza la difusión de información general de Servibarras (políticas, estrategias, noticias, etc) permitiendo con esto tener de una manera más llamativa los contenidos presentes en el quehacer cotidiano del personal. Esta información varía día de por medio y en un mismo día se podrán mostrar entre 1 y 5 informaciones diferentes que tendrán una circulación variante.

### **Formación:**

Luego de haber impactado por medio de campaña visual y de lograr por medio de encuentros en equipos primarios concientizar a los colaboradores sobre la importancia de los diferentes y lograr su participación activa en ellos, se tendrán unos encuentros periódicos que irán reforzando los conocimientos en este tema. Podrán ser capacitaciones, charlas, conferencias, foros, videos, etc., los cuales cada cierto tiempo para así permitir que se tome conciencia y a su vez que el tema no sea olvidado fácilmente. Estos espacios serían conducidos por personas ajenas a la organización y que sean especialistas en el tema a desarrollar en cada encuentro.

### **Souvenirs:**

Por medio de los souvenirs que entrega la organización a sus empleados cada año se puede buscar la manera de integrar en ellos la información correspondiente a los SIG, por ejemplo en el calendario que se da a cada empleado al inicio de año, esto asegura que quienes lo tienen dentro de la compañía lo cuenten con la información en todo momento y a quienes lo

tienen en su casa les permite contar con la misma información en otro espacio diferente al laboral.

A través del calendario se podrá generar el mes de Sistema Integrado de Gestión. El contenido en esta pieza puede ser el propio modelo y una definición o si bien es importante se escriben las ventajas que trae consigo el cumplimiento de las políticas del sistema integrado.

### **Concurso (lúdico):**

Por medio de un mapa animado en el que se ve en panorámica un plano de la organización (planta, parqueadero, oficinas, etc.) se verán plasmadas varias situaciones que ocurren a diario en Servibarras, así como actos cotidianos en la que los empleados tengan o no en cuenta los Sistemas Integrados de gestión y su labor es que junto a sus familias identifiquen estos momentos y así puedan participar de un concurso donde se premie a quien identifique más situaciones.

### **Siluetas**

Realizar un casting con los hijos e hijas de los colaboradores que tengan como máximo 6 años de edad y se les tomarán fotografías portando letreros, elementos de protección, carné y realizando actividades propias de la organización que evidencien la importancia de los SIG (BASC, Calidad, BPM, SISO) para los empleados y la organización en general.

Estas siluetas estarán ubicadas en puntos estratégicos de toda la empresa (preferiblemente pegadas sobre paredes, vidrios, etc.) esto según a lo que esté invitando la imagen y se dejarán por un tiempo no mayor a 20 días o de considerarse que deben permanecer más tiempo se fijará un plazo mayor. Los siguientes serán ejemplos de las posibles ilustraciones:

a. SISO - Elementos de protección (cuidado): niñ@(s) con tapa oídos, guantes, gorro, botas, gafas, etc. puestas o ubicadas dentro de la escena. Y un letrero invitando al uso de estos para así evitar accidentes.

b. BPM (aseo y orden dentro de toda la organización): niñ@(s) con letrero visible que invite a acomodar todo en su debido lugar, se podrán hacer dos escenas una con un ambiente limpio y ordenado, y otro con contaminación visual por el desorden.

c. Ambiental (contribución al medio ambiente): niñ@(s) realizando actividades que contribuyen con el cuidado del medio ambiente y que a su vez inviten a al no derroche de agua, a la separación de residuos, consumo justo de energía, etc. Estas imágenes irán acompañadas de mensajes.

d. BASC (Seguridad): este sistema recopila varios factores que necesitan intervención, por eso en las imágenes niñ@(s) serán fotografiados en varias escenas donde se evidencie la importancia de cada uno de los elementos que interviene el sistema BASC, portar el carné, inspección al entrar y salir, etc.

e. Calidad (excelencia en producto y procesos): para la intervención en este sistema se hará un collage el cual estará integrado por varias imágenes que de igual manera serán de niñ@s realizando actividades relacionadas con la calidad del producto y de los procesos, ejemplo: entrega de solución, recibo de materia prima, aplicación de pruebas psicotécnicas, calidad en un producto final, etc. Acompañado a su vez de texto que permita contextualizar lo que se está mostrando.

Cabe anotar que cada uno de los mensajes que tendrán las diferentes imágenes serán palabras dirigidas de parte de los niños a sus padres de manera coloquial y tal cual los niños les hablan a ellos en cualquier situación o momento de la vida (papito, papi, papá, mami, mamá, etc.)

### **Estrategias de Endomarketing**

El plan direccionado al endomarketing desarrolla propuestas puntuales que permitan generar en el empleado un acercamiento más profundo con la organización y con ello lograr obtener los beneficios que ya se han mencionado, a continuación se presentan las estrategias que se implementarían:

Bajo el nombre *Ser Servibarras se siente ACÁ* se implementarán las estrategias de endomarketing en la organización en las que se buscará llegar a todos y cada uno de los empleados de la mejor forma y sientan directamente que hacen parte de esta organización y que son importantes para ella.

En un primer momento se dará inicio a la campaña, con la entrega de botones para que los empleados lo porten en sus uniformes y conozcan la razón de ser de la estrategia y los diferentes momentos que se tendrán, ya que todo estará enmarcado en este slogan, las diferentes estrategias serán:

1- Celebración cumpleaños: por medio de una tarjeta personal con mensaje de felicitación y un pequeño detalle (dulce, chocolate, etc.) se le hace llegar a cada colaborador las felicitaciones por parte de la organización, algo que sin duda hará sentir muy importante a todos.

2- Día clásico: en este momento por medio de tarjeta y detalle se le felicitará a cada empleado el día en el que se conmemore su profesión (día del ingeniero, vendedor, psicólogo,

administrador, etc) adicional a esto se emitirá por medio del boletín interno y las carteleras un mensaje general de felicitación.

3- Fechas importantes (comercio): en fechas como día de la madre, día del padre, amor y amistad, navidad la organización se hará presente con un detalle para sus empleados. En el caso de la celebración de Navidad habrá un “Encuentro Navideño” que será una celebración para todos los empleados con sus familias. Otra fecha importante sería Halloween o el día de los niños donde se harán participes a los hijos de los colaboradores.

Adicional a esto en algunas de estas fechas se pueden generar momentos de premiación, ejemplo: concurso de pesebres, disfraces, etc.

4- Aniversarios Servibarras: este es un momento en el que por medio de una medalla y que sea impuesta en una reunión de equipo primario por parte del Gerente General, se reconozca el tiempo de labor en la organización de las personas, habrán categorías platino, plata, bronce, oro; esto dependiendo del tiempo laborado (5, 10, 15, 20, 25... años)

5- Empleado del mes: en las carteleras o en siluetas se revelará un cuadro de honor donde por proceso sea elegido un empleado y de modo general se le dé el título de empleado del mes a uno de los colaboradores. Adicional a este reconocimiento se emitirá un boletín con información del empleado y hará un incentivo.

6- Actividades lúdicas: estos espacios que son ajenos al proceso que cada colaborador realiza se busca que haya un esparcimiento de parte de ellos, habrán unos dentro de la empresa y otros por fuera, algunos de estos momentos serían: caminata ecológica guiada (1 semestral), pausas activas (mensuales), torneo de fútbol (anual), entre otros.

7- Valores Servibarras: esta será una ceremonia de entrega de premios a los colaboradores más eficientes y comprometidos con la organización y su proceso, serán

postulados por su líder y se tendrán 4 nominados por proceso según lo que el premio vaya a distinguir, esta se llevaría a cabo el día del aniversario de la organización, se entregan anualmente en una velada realizada en la Sala de Inspiración o en un lugar adecuado por fuera de la organización. El reconocimiento sería una placa con registro que queda asentado en la hoja de vida y un incentivo.

8- Servibarras te acompaña: este será un espacio en el que por medio de profesionales que se necesiten en determinado momento se le pueda dar asesoría a los colaboradores de la organización, esto en psicología, derecho, etc.

Todos estos momentos tal y como se mencionó anteriormente estarán identificados y bajo el nombre de la campaña Ser Servibarras se siente acá, esto con el fin de que todos los empleados la identifiquen fácilmente y así sepan qué es lo que se está buscando.

## Conclusiones

En la actualidad Servibarras aunque cuenta con medios de comunicación formales, tales como boletín, carteleras, equipos primarios, etc. el proceso de comunicación interna en la organización no está en una fase de madurez necesaria, se concluye entonces que hay mucho por construir, aprender y aplicar en cuanto a organización, a través de la implementación de un área de comunicación enfocada a la comunicación interna con el fin de posibilitar y acercar a los colaboradores a la cultura de transformación deseada.

Establecer de forma concreta una agenda y cronograma por medio del cual sea posible desplegar los diferentes planes de comunicación y sus respectivas estrategias y tácticas comunicativas, permitirá mantener una conexión adecuada con los diferentes actores del público interno. Es este un buen comienzo para el proceso de transformación de Servibarras.

Los colaboradores de la empresa, tienen un gran sentido de pertenencia por los diferentes medios de comunicación, no obstante es de suma importancia sacarle el mayor provecho, transmitiendo información más oportuna, ágil dinámica y constante. Es pues de esta manera que la organización le dará un giro positivo a su plataforma estratégica.

## **Recomendaciones**

Es de vital importancia que dentro de la organización se establezca un grupo y/o proceso que se encargue única y exclusivamente a la comunicación interna de Servibarras con especial cuidado en la integralidad del servicio, permitiendo que la comunicación fluya entre las diversas áreas de la organización, donde profesionales en el tema; generen las políticas y pautas necesarias para que el proceso comunicativo sea uno eficiente y eficaz; para lograr la efectividad esperada.

Es necesario que se identifique el público interno a comunicar para con ello establecer de buena manera el proceso que se llevará a cabo, ya que los colaboradores tienen múltiples intereses y necesidades de acuerdo a las estrategias y procesos a desarrollar, esto con el fin de impactar como debe ser en quienes hacen parte del público interno de Servibarras.

Mostrar una postura mucho más natural, menos estructurada, más flexible y centrada frente a los diferentes procesos comunicativos que se van dando a lo largo de los días con el propósito de permitir fluir una comunicación más dinámica e innovadora, esto con el fin de permitir que no todo se quede simplemente en un mensaje emitido que no traiga consigo ninguna repercusión o impacto positivo en la vida diaria de los colaboradores.

Evitar que la comunicación dentro de Servibarras se convierta en un proceso de minorías y sin importancia, para ello se debe generar unas medidas que integren a todos y cada uno de los colaboradores y hacerlos parte de la organización.

Reforzar todos los aspectos que actualmente se encuentran deficientes en los diferentes medios existentes y con ello lograr que el público interno de Servibarras, reconozca cada medio y le encuentre la validez e importancia.

## Referencias

- Cabanas, Custodia & Soriano, Asunción. (2014). Comunicar para transformar. Madrid. LID
- Casares, Esther. (2007). La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. Revista Razón y palabra, 12, 3-4.
- Infoamérica. (2000) Pensamiento y expresión crítica. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm>.
- Kaplún, Mario. (1996). El comunicador popular. Buenos Aires. Lumen-Humanitas.
- Marín, Antonio Lucas. (1997). La comunicación en la empresa y las organizaciones. Barcelona. S.A. BOSCH.
- Muñiz, Rafael (2014). Marketing en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- Pasquali, Antonio. (1979). Comprender la comunicación. Caracas. Monte Ávila.
- Pichón, Enrique. (1972). El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social.
- Prieto, Jorge Eliécer. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá. ECOE Editores.
- RAE. (2014) Diccionario Real academia de la Lengua Española. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=transformar>.
- Soria, Rigoberto. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional en México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/#indice>.
- Spinelli, Eleonora. (2004). Los modelos de comunicación. Recuperado de [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/spinelli01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/spinelli01.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A. Feria de la salud 2014



**¡3 DÍAS DE FERIA, 3 DÍAS DE BIENESTAR!**

Se han vivido en total 20 momentos en los que gran parte del personal Servibarras ha podido disfrutar de diferentes actividades de salud, asesoría, recreación y belleza. Sin lugar a dudas estos espacios han sido de total agrado para quienes con disposición y alegría han participado.

Esperamos que en los 2 días que aún faltan de Feria podamos contar con su presencia, porque recuerda que todo esto se hace pensando en ti.



**FERIA DE LA SALUD**  
Que te ayude bien es nuestro Plan-Salud!



**LA FERIA ... EN IMÁGENES !!!**



## Apéndice B. Cambios de roles



### INFORMACIÓN CAMBIO DE ROLES Y RESPONSABILIDADES



Informamos cambio de Rol de nuestro colaborador **Jorge Carmona** que se desempeñaba como **Líder de Control Producto y Control Proceso**, asume a partir de hoy el Rol de **Analista de Control Producto y Control Proceso** con las funciones que viene desempeñando a la fecha la **Coordinación de Procesos**.

Felicidades a **Jorge Carmona** por el reconocimiento que le hace la organización, por su contribución con Servibarras y auguramos muchos éxitos en este nuevo reto personal, profesional y organizacional.

**María Camila Restrepo** continuará en su Rol de la **Coordinación de Procesos**, apoyando el proyecto de transformación desde el fortalecimiento de la cadena de valor en los diferentes proyectos organizacionales.



## Apéndice C. Señalética



### De interés ...

Con el fin de facilitar la orientación e identificación de espacios, de informar y prevenir se instaló un sistema de señalética, que pretende mantener al tanto a los colaboradores de la organización sobre situaciones que se presentan o pueden presentarse en el día a día de la organización.

Estos avisos los puedes encontrar en los diferentes lugares de la empresa y cada uno te invita a algo que debes tener en cuenta en todo momento y más aún si se presenta una situación de riesgo.



Esperamos que la información allí plasmada sea de gran utilidad para todos y que sea puesta en práctica en la cotidianidad organizacional.

### Apéndice D. Fiesta fin de año 2014

