

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA: CULTURA Y CLIMA
ARMONÍA PARA EMPRESAS VARIAS DE MEDELLÍN

TRABAJO DE PRÁCTICA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
COMUNICADOR PERIODISTA

JOAN STEVEN DUQUE MONTOYA

Proyecto de Práctica

Asesor

Diego Alonso Sánchez Sánchez
Comunicador periodista
Especialista en mercadeo
Subdirector Hora 13 Noticias

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y PERIODISMO
MEDELLÍN
2012

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIONES	12
1.1 IMPÁCTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	12
1.2 IMPÁCTO SOCIAL Y ECONÓMICO	12
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE PRÁCTICA	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.1.1 Objetivos específicos	13
3. CONTEXTUALIZACIÓN	14
3.1 LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO	14
4. MICROAMBIENTE	16
4.1 EMPRESAS VARIAS DE MEDELLÍN E.S.P	16
5. ASUNTO	19
6. MARCIO TEÓRICO	21
6.1 COMUNICACIÓN, CULTURA Y CLIMA LA ESTRATEGIA HACIA LA COMPETITIVIDAD	21
6.1.1 Cultura organizacional	23
6.1.2 Clima organizacional	25
6.1.3 En la cultura	27
6.1.4 En el clima	28
6.1.5 En la comunicación	28
7. METODOLOGÍA	30
7.1 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN	30

7.2 TOTAL DE LA POBLACIÓN	32
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO	33
8.1 TABULACIÓN ENCUESTAS (SEDE ADMINISTRATIVA)	33
8.2 TABULACION ENCUESTAS (CENTRO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO)	41
8.3 TABULACIÓN ENCUESTAS (CENTRO DE ACOPIO A)	48
8.4 TABULACIÓN ENCUESTAS (CENTRO DE ACOPIO B)	54
9. RESULTADOS	60
9.1 ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO	60
9.1.1 Grupos de interés Empresas Varias de Medellín	60
9.1.2 Esquema de relacionamiento con grupos de interés 2011	60
9.1.2.1 Medios de comunicación internos 2011	61
10. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	62
10.1 OBJETIVO GENERAL	62
10.2 Objetivos específicos	62
10.3 OBJETIVO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS	62
10.4 OBJETIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	64
10.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	66
10.6 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA 2012	68
10.7 ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO GRUPOS DE INTERÉS 2012	69
11. CONCLUSIONES	74
12. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79

LISTA DE ANEXOS

[Anexo B Cronograma de trabajo Emvarias](#)

[Anexo C Guía de autoanálisis EEVVM 24102011](#)

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pag
Ilustración 1	27

TABLA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1	60
Tabla 2	61
Tabla 3	61
Tabla 4	68

TABLA DE GRÁFICAS

	Pag
Gráfica 1	33
Gráfica 2	34
Gráfica 3	36
Gráfica 4	37
Gráfica 5	38
Gráfica 6	41
Gráfica 7	42
Gráfica 8	43
Gráfica 9	44
Gráfica 10	45
Gráfica 11	48
Gráfica 12	49
Gráfica 13	50
Gráfica 14	51
Gráfica 15	52
Gráfica 16	54
Gráfica 17	55
Gráfica 18	56
Gráfica 19	57
Gráfica 20	58

RESUMEN

Empresas Varias de Medellín una empresa de gran magnitud donde los procesos de comunicación son de gran importancia para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales y la productividad positiva, temáticas que se pueden fortalecer y potenciar mediante el manejo adecuado de la comunicación interna, la cual fue diagnosticada, para obtener los resultados que apuntaron a los problemas precisos que se presentan en este importante proceso.

Los resultados arrojados después de la realización de entrevistas, observaciones y encuestas, determinaron que las problemáticas se presentan en el clima y la cultura organizacional de la empresa, además de reflejar algunos inconvenientes con los medios internos de comunicación.

Con el objetivo de fortalecer los procesos de comunicación internos para alcanzar mayores niveles de identidad corporativa y aumentar la productividad positiva, se establece un plan de comunicación interna que apunta sus estrategias y tácticas a tres frentes: los medios de comunicación internos, la cultura organizacional y el clima organizacional.

La transformación de la información en un activo estratégico de la organización, es el primer paso para hacer de los medios una herramienta fundamental de transmisión de la información de manera correcta a los diferentes grupos de interés de Empresas Varias de Medellín aprovechando de manera eficaz estos medios a la hora de establecer actividades de gran importancia para el mejoramiento una cultura organizacional que se caracteriza por ser estática, fragmentada y tendiente al cierre, de la misma manera la implementación de estrategias para el mejoramiento del clima en la organización cuenta con la participación de los medios de comunicación como herramienta de implementación de campañas y ejecución de actividades que buscan capacitar y lograr mejores niveles de buen clima al interior de la empresa.

La implementación correcta de un plan de comunicación interna para Empresas Varias durante el 2012, garantizará la mejor de las relaciones interpersonales y como resultado se reflejará en el aumento de la productividad, generado beneficio económico y social al interior de la organización.

ABSTRACT

Empresas Varias de Medellin a very large company where communication processes are of great importance for the proper functioning of interpersonal relationships and positive productivity, themes that can be strengthened and enhanced through appropriate management of internal communication, which was diagnosed, to get the results that pointed to the precise issues presented in this important process.

The results obtained after conducting interviews, observations and surveys, they determined that the issues presented in the organizational climate and culture of the company, and reflect some problems with the internal means of communication.

In order to strengthen internal communication processes to achieve higher levels of corporate identity and positively improve productivity, provides an internal communication plan their strategies and tactics aimed at three areas: the domestic media, organizational culture and the organizational climate.

The transformation of information into a strategic asset of the organization, is the first step in making the media a fundamental tool of transmission of the information correctly to the different interest groups in Empresas Varias de Medellín effectively leveraging these media when establishing the important activities for improving an organizational culture that is characterized by static, fragmented and aimed at closing the same way the implementation of strategies for improving the climate in the organization with the participation of media as a tool for implementing and executing campaigns which seek to train and achieve higher levels of good climate within the company.

The successful implementation of an internal communication plan Several Business during 2012, will ensure better interpersonal relationships and as a result will be reflected in increased productivity, economic and social benefit generated within the organization.

INTRODUCCIÓN

Conscientes de la importancia y relevancia de la comunicación interna en cualquier organización y principalmente en organizaciones de gran magnitud como Empresas Varias de Medellín, se desarrolló un análisis y diagnóstico de este importante proceso en esta empresa para determinar las falencias que se presentan en el mismo y poder plantear un plan estratégico de comunicación que garantice el mejoramiento de la comunicación y se refleje en buenas relaciones interpersonales entre los empleados y además se obtengan buenos niveles de productividad positiva.

Durante el planteamiento del presente plan de comunicación se realizaron estudios de la empresa y sus empleados para determinar la manera correcta de intervenir, teniendo en cuenta los grupos de interés, para de esta manera alcanzar el objetivo de aumentar los niveles de identidad corporativa por parte de los empleados.

La dedicación y compromiso con los procesos de comunicación siempre teniendo convicción de que el mejoramiento continuo es el camino correcto para lograr buenos índices de competitividad, cumpliendo así con los compromisos trazados en el plan de desarrollo de la organización, liderando, estrategias y tácticas que se destinan a el mejoramiento de los proceso comunicativos al interior de la organización.

1. JUSTIFICACIONES

1.1 IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO

El estudio del clima y la cultura organizacional requiere de un conocimiento y aplicación de las teorías básicas de la comunicación, para comprender los comportamientos comunicacionales de los empleados, además de tener y aplicar conocimientos de Sociología, Psicología de la Comunicación y Semiología, que fortalecen el estudio de los comportamientos humanos para encontrar la manera correcta de intervenir estos aspectos (Clima y cultura organizacional) que tiene relación directa con las interacciones de los seres humanos en un ámbito de trabajo, fortaleciendo así la labor precisa de la comunicación organizacional y dentro de ésta de la comunicación interna.

Adicionalmente, en las diferentes etapas hay que aplicar de métodos investigativos para determinar las estrategias correctas de intervención, en las cuales se pretende hacer uso de la tecnología para aprovechar las herramientas que nos ofrece la Comunicación Digital para llegar de manera directa a nuestros públicos de interés. Eso incluye el conocimiento técnico de diferentes software, en los cuales nos capacitaron en el transcurso del pregrado de Comunicación y Periodismo de la Corporación Universitaria Lasallista, con el fin de fortalecer las labores estratégicas de comunicación, a través de la fundamentación teórica y conceptual necesaria para abarcar el clima y la cultura organizacional en Empresas Varias de Medellín durante mi período de práctica.

1.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO

El buen clima y las buenas prácticas culturales al interior de una organización garantizan el funcionamiento armónico de la misma, fortaleciendo las relaciones de los empleados y de los directivos, reduciendo la incertidumbre, y permitiendo que los empleados trabajen satisfechos y contribuyan al crecimiento de la organización.

El buen clima proyecta la productividad positiva y logra hacer la organización más competitiva de la mano de relaciones interpersonales fuertes, que hacen que los empleados dirijan sus esfuerzos al crecimiento de la organización.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE PRÁCTICA

Empresas varias de Medellín no ha contado con un plan estratégico de comunicación interna que no sólo se enfoque en flujos de comunicación y en medios internos, sino que tenga en cuenta problemáticas de clima y cultura organizacional, variables que sino tienen un buen manejo desde el punto estratégico presentan graves tropiezos en las relaciones interpersonales y en las relaciones entre empleados y directivos. Esas relaciones, cuando no son buenas, pueden verse reflejados en una baja productividad.

Durante el período de práctica en la organización con un proceso de diagnóstico apropiado, se determinarán los lineamientos estratégicos adecuados dentro del plan de comunicación interno para lograr la armonía en el clima organizacional y la práctica de las buenas costumbres dentro de la cultura organización.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para el mejoramiento del clima y la cultura organizacional en Empresas Varias de Medellín E.S.P.

2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las percepciones de los empleados con respecto al cargo que desempeña en Empresas Varias de Medellín.
- Identificar hábitos y costumbres negativas que se practican al interior de Empresas Varias de Medellín.
- Mejorar la participación de todos los empleados de Empresas Varias de Medellín en las prácticas de buen clima y cultura organizacional.
- Incentivar el fortalecimiento de las creencias y valores positivos al interior de Empresas Varias de Medellín.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

3.1 LOS RESIDUOS SÓLIDOS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

Colombia es un país ubicado al sur del continente americano, que cuenta con 32 departamentos y lo bañan dos océanos: Pacífico y Atlántico; con un número aproximado de 45'690.709 habitantes que producen 27.500 toneladas de basuras diariamente en 1.086 municipios¹. En las grandes ciudades del país, un habitante produce 0,95 Kg por día, en las poblaciones medianas de 0,6 Kg a 0,81 kg por habitante, y, en las poblaciones menores, cada habitante produce 0,31 Kg por día. Lo anterior teniendo en cuenta solo los residuos ordinarios y una cobertura en servicio de recolección y transporte en el área nacional que comprende 96% en las zonas urbanas y en las zonas rurales un 2%.

En los últimos años, tanto en Colombia y en el resto del mundo, se ha desarrollado un sinnúmero de iniciativas que tienen como finalidad la protección del medio ambiente y que comprenden muchas acciones que, en el caso colombiano, a diario se realizan para evitar el maltrato ambiental. A estas iniciativas se han unido también las grandes empresas colombianas, no sólo por apoyar una causa sino, también, con la finalidad de cumplir con las normativas que se instauran para el cuidado y protección del medio ambiente.

En Ley 1259 de 2008 se define crear e implementar el Comparendo Ambiental² como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos; así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas". A partir de reglamentos como éste, en Colombia se hace obligatorio el adecuado tratamiento de los residuos sólidos y, por esta razón, la recolección de estos residuos pasa a ser un servicio público, obligando a que los colombianos paguen una tarifa que se destina a la recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos, a cargo de empresas públicas o privadas que tienen como labor realizar el adecuado tratamiento de los residuos para finalizar con la disposición final en rellenos sanitarios.

En Colombia, las empresas encargadas del manejo integral de los residuos están regidas por la Constitución Política de 1991, la cual dictamina leyes que regulan la calidad y prestación del servicio, dentro de las cuales se desarrolla la

¹VALENCIA, Tatiana, CORTES, Ana Lucía, CAICEDO, Ángela, VALLENCILLA, Netty, CORTES, Mónica. Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia. Presentación Power Point. Disponible en: [en línea]. <<http://www.slideshare.net/danasval/gestion-integral-de-residuos-slidos-en-colombia>> [citado el 15 de agosto de 2011]

²Colombia, Congreso de Colombia (Artículo 1°, ley 1259 de 2008, diciembre 19, 2008)

implantación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS³, conjunto ordenado de objetivos, metas, programas, proyectos y actividades definidos por el ente territorial para la prestación del servicio de aseo, basado en la política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, el cual se obliga a ejecutar durante un período determinado, basándose en un diagnóstico inicial, en su proyección hacia el futuro y en un plan financiero viable que permita garantizar el mejoramiento continuo de la prestación del servicio de aseo, evaluado a través de la medición de resultados”. También son reguladas, en el tema sanitario y ambiental, las acciones de ordenamiento territorial y las temáticas económicas y financieras, con el fin de garantizar buen servicio y la transparencia.

Hasta hoy, en el país se ha sobrellevado de manera controlada la problemática de los residuos sólidos, tratando de alcanzar el cumplimiento de las normativas que buscan garantizar la calidad de vida de los colombianos. Sin embargo, aún no se han solucionado las grandes falencias que se hallan en el servicio, principalmente la escasez de empresas responsables que garanticen un óptimo servicio, además de implementación de nuevas tecnologías para el manejo y aprovechamiento de los residuos, la poca cultura de los colombianos frente a las basuras y desechos, la no implementación del reciclaje y los pocos rellenos sanitarios que hay en el país que cuenten con un excelente manejo. Estas problemáticas se evidencian especialmente en Bogotá, donde está abierto un proceso licitatorio para contratar las empresas que se encargarán de la recolección y transporte de los residuos en 7 zonas de la ciudad, en la cual se decretará la urgencia manifiesta sino se adjudican los contratos pronto.

No obstante, Colombia está adelantando acciones para mejorar el servicio de aseo en todo el país, ejemplo de ello es el trabajo que se desarrolla en la ciudad de Medellín, que cuenta con la mejor empresa de aseo del país y una de las mejores de América Latina, Empresas Varias de Medellín, que presta sus servicios a el área metropolitana de Medellín desde hace 47 años y que cuenta con el Relleno Sanitario La Pradera, uno de los más avanzados y mejores manejados del país.

³Colombia, Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial Resolución N° 1045. (Septiembre 16 de 2003, Artículo 2°, párrafo 3)

4. MICROAMBIENTE

4.1 EMPRESAS VARIAS DE MEDELLÍN E.S.P.

En el Departamento de Antioquia se encuentra ubicado el Municipio de Medellín, que cuenta con un número aproximado de 3'740.00 habitantes y es una ciudad reconocida en los ámbitos nacional y mundial por su cultura, desarrollo, moda, tecnología y por su limpieza. La capital antioqueña es seleccionada como destino turístico por colombianos y extranjeros para disfrutar de sus hermosos paisajes y de su gente cálida y servicial.

Durante los últimos años, la ciudad ha experimentado una transformación gracias a la intervención social, cultural, educativa y urbana que ha hecho que sea considerada como gran centro de intercambio comercial y cultural y que la ha posicionado como centro de realización de grandes eventos y ferias a nivel mundial.

El desarrollo de la ciudad es posible gracias al fortalecimiento constante de sus sectores económicos más importantes - moda y textiles, turismo, electrónica y servicio públicos -, en los cuales la ciudad es líder en Colombia y Latinoamérica. En este panorama se destaca el trabajo de Empresas Varias de Medellín, empresa encargada de la recolección, transporte y disposición final de los residuos en la ciudad, además del barrido de vías públicas y otro grupo de servicios que tiene que ver con el aseo y limpieza de la ciudad y el área metropolitana.

Con 47 años de trayectoria, Empresas Varias de Medellín está posicionada como la empresa pública más importante en materia de transporte, recolección y disposición final de residuos en el país, trabajando para garantizar la salud, el bienestar y la calidad de vida de los habitantes del Valle de Aburra, tal y como lo expresa su misión:⁴“Mediante la integración de los procesos de recolección, transporte, valoración, tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos, aporta al mejoramiento y desarrollo en torno a la calidad de vida de los habitantes donde presta sus servicios; además, está comprometida con la preservación del medio ambiente, la utilización de las mejores tecnologías y la racionalización en el uso de los recursos dentro del marco legal actual y futuro que la condicionan, para ser competitiva y líder en el sector y con sentido de pertenencia hacia los objetivos institucionales”.

La empresa cuenta con más de 2.000 empleados, entre vinculados y contratistas destinados a cumplir con la labor diaria de la organización; con un parque automotor de 174 camiones, entre barredoras mecánicas, compactadores, volquetas, hidrolavadoras y carro tanques. Personal y equipos, equipos que logran que Medellín sea la ciudad más limpia del país, los

⁴EMPRESAS VERIAD DE MEDELLÍN. Institucional. Misión [en línea].<http://www.eevvm.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=114>[citado el 15 de agosto de 2011]

servicios que ofrece Empresas Varias no solo tienen que ver con la recolección domiciliaria, sino con la integralidad en cuestiones de aseo, ya que se encargan del el barrido tanto manual como mecánico del lavado de las vías y de la poda de césped en áreas verdes de la ciudad.

Sus públicos se pueden segmentar de acuerdo al tipo de servicio que se presta o el tipo de residuo que produce, de esta manera manejan residuos ordinarios, ruta hospitalaria, grandes generadores y ruta carpintera. Cada uno de estos servicios tiene un público específico, especialmente la recolección de residuos ordinarios que cuenta con el mayor número de clientes ya que ésta se presta a todos los hogares de la ciudad de Medellín y a las grandes empresas que en la organización son denominadas como grandes generadores porque mensualmente producen gran cantidad de residuos sólidos.

La empresa también cuenta con dos rellenos sanitarios, el de la Curva de Rodas, ubicado en la carretera Medellín-Bogotá, a la altura del kilómetro 10, pero que no está en funcionamiento desde el año 2001 debido a la suspensión de la licencia ambiental, y el Relleno Sanitario la Pradera que es reconocido como uno de los más avanzados del país por su gran capacidad, toda vez que recibe más de 2.000 toneladas diarias de basura. También es reconocido por el manejo adecuado de los residuos, que evita un impacto ambiental fuerte.

Empresas Varias de Medellín es privilegiada gracias a su monopolio en la ciudad, ya que es la única empresa que presta el servicio de aseo domiciliario y no cuenta con competencia directa en la capital antioqueña, pero en el área metropolitana compite con Interaseo S.A y Enviaseo E.S., dos empresas que se dedican a la recolección y transporte de residuos en municipios aledaños como Caldas, La Estrella, Itagüí y Envigado, entre otros. No obstante, la disposición final de los residuos la hacen en el Relleno Sanitario la Pradera, propiedad de Empresas Varias de Medellín, lo que demuestra que el monopolio en cuestión de disposición final de los residuos en el Valle de Aburrá es de esta organización.

Pese a lo anterior, la empresa cuenta con competencia para algunos de sus servicios, tales como la recolección de escombros pues en la ciudad de Medellín es permitido el transporte de escombros por parte de personas que cuenten con un vehículo de tracción mecánica y el debido permiso. Quizás la mayor competencia es la ruta hospitalaria, ya que en la ciudad hay aproximadamente 6 empresas que prestan este servicio y Empresas Varias tiene desventaja pues no cuenta con los hornos necesarios para incinerar este tipo de residuos. De igual forma, en los servicio de transporte de escombros y ruta carpintera la competencia es fuerte porque se realiza el transporte y disposición final de estos tipos de residuos de manera clandestina.

Como ente descentralizado de la Alcaldía de Medellín, la empresa también debe encargarse de las labores de limpieza después de la realización de grandes eventos como La Feria de las Flores, la serie de conciertos del Altavoz

Internacional y otro sinnúmero de eventos que se realizan en la ciudad, el Área Metropolitana y el Departamento de Antioquia.

Empresas Varias de Medellín ha logrado posicionar a Medellín como la ciudad más limpia de Colombia, gracias a la labor de los Peones de Barrido, más conocidos como escobitas, y a los conductores y recolectores que a diario hacen las rutas por toda la ciudad para dar el tratamiento adecuado a 2.000 toneladas de residuos que se producen en Área Metropolitana.

Actualmente, la empresa busca posicionar su marca en el ámbito nacional, de allí su participación, por ejemplo, en el proceso licitatorio para la recolección de basuras en 7 zonas de la ciudad de Bogotá. El objetivo es fortalecer y crecer la marca para alcanzar su visión empresarial: ⁵“Empresas Varias de Medellín E.S.P., será líder a nivel local, regional, nacional y latinoamericano en la prestación de las actividades propias y complementarias del servicio público de aseo, de una forma integral y con calidad, en armonía ambiental, económica y social; implementando tecnologías de punta amigables con el medio ambiente, fortaleciendo su estructura financiera para prestar un mejor servicio, ampliando el mercado, estableciendo tarifas razonables y generando calidad de vida a la sociedad”.

Dentro de la organización hay pleno conocimiento de la comunicación organizacional y de la importancia de ésta para el mejoramiento de las interrelaciones de los integrantes de la misma y de la relación de la organización con el medio, desde el punto de vista estratégico. Sin embargo, dentro de la misma las personas desconocen esta importancia y la toman como un proceso más que a veces hasta se olvida. Del tema está a cargo la Subdirección de Mercadeo y Comunicación, compuesta por el Subdirector, Javier Augusto Mazo, Comunicador Social Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Mercadeo y quien actualmente cursa una maestría en comunicación organizacional y una diplomatura en servicio al cliente; Eliana Uribe, Administradora de Empresas y Especialista en Mercadeo; Fernando Molina, Administrador de Negocios y Especialista en Mercadeo; e Isabel Ximena Arias, Administradora de Empresas. Se trata de un equipo de trabajo profesional que se dedica al posicionamiento de la marca en el mercado, al fortalecimiento de la identidad corporativa, a la proyección de una buena imagen corporativa y al mejoramiento continuo del servicio al cliente.

Actualmente, Empresas Varias de Medellín comienza la reestructuración de su plan estratégico que implica cambios en el área administrativa, el mejoramiento y delimitación de los procesos que se desarrollan dentro de la organización, el fortalecimiento de parque automotor y de proyectos a futuro como la estación de transferencia. Todos los cambios con la misma meta, seguir siendo la mejor empresa de aseo de Colombia y una de las mejores de América Latina, para garantizar la salud, el bienestar y la calidad de vida.

⁵EMPRESAS VERIAD DE MEDELLÍN. Institucional. Visión [en línea].<http://www.eevvm.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=113>[citado el 15 de agosto de 2011]

5. ASUNTO

Empresas Varias de Medellín cuenta con un orden interno dado por Gerencia, Direcciones y Subdirecciones, definidos como procesos que se interrelacionan unos con otros para la obtención de los objetivos que se plantean en el plan de desarrollo que se presenta cada 4 años. Dentro de éste se incluyen los proyectos y planes estratégicos a desarrollar por cada proceso.

La Subdirección de Mercadeo y Comunicación es la encargada de los procesos de comunicación organizacional que juegan un papel importante en los procesos estratégicos de la organización; está dividida en comunicación interna y externa, con el fin de que los mensajes que la organización envíe lleguen al lugar indicado y generen la reacción esperada.

El ingreso a una organización permite observar desde un punto de vista ajeno los comportamientos y el entorno organizacional, sin sesgar la observación ya que el precario conocimiento de la misma, de alguna manera, garantiza una posición de imparcial y un tanto objetiva.

Durante un proceso de observación que se realiza constantemente se han podido obtener datos que ayudan a determinar asuntos muy visibles que afectan el funcionamiento productivo de la organización. Es así como se han determinado dos grandes asuntos: el clima organizacional y la cultura organizacional.

Los comportamientos de la mayoría de los empleados observados de manera externa determinan que algunas costumbres de la empresa son generadoras de malos comportamientos conjuntos en los empleados de Empresas Varias de Medellín. El cierre constante de las puertas durante la jornada laboral, el no asumir la responsabilidad de los errores y la dilatación de procesos son hechos concretos y dicentes que se enmarcan en las características principales de los problemas de la cultura organizacional que, de acuerdo con lo observado, no son costumbres instituidas sino costumbre emergentes que los mismos empleados han hecho sólidas y han instituido como elementos de la cultura organizacional.

Los malos comentarios que se refieren a la organización y sus diferentes entes denotan poca satisfacción en algunos empleados, especialmente en los operativos, aunque los administrativos también han presentado indicios de poca motivación. Todo ello puede disminuir la productividad y demuestra que el clima organizacional en Empresas Varias de Medellín es una problemática que se refleja en la eficiencia de los trabajadores.

Estas problemáticas saltan a simple vista, especialmente cuando se es una persona ajena a la organización y apenas se encuentra en la fase de pre-arribo, etapa en la cual se tiene un primer contacto con los valores, actitudes, costumbres y demás componentes de la cultura organizacional.

Durante la observación de los componentes de la comunicación organizacional, especialmente la comunicación interna, se encontró que en Empresas Varias de Medellín la cultura organizacional y el clima organizacional están ligados el uno con el otro y que los dos afectan la productividad laboral. Además, la cultura es el estudio de un todo funcional y el clima es el estudio de la percepción y las falencias que expresa cada una de las partes de ese todo funcional, es decir, de los empleados que están respondiendo a los factores que los motivan. Es decir las percepciones de los empleados, que son las que componen el clima, afectan de manera directa las costumbres y comportamientos comunes que se conciben como cultura organizacional.

Hacer un estudio de estas dos variables interrelacionadas se logra desde un análisis más profundo del clima organizacional, lo que facilitará la intervención por medio de acciones determinadas dentro del plan estratégico de comunicación interna de la empresa, para así atacar el mal clima organizacional e intentar que se refleje directamente en la cultura organizacional.

Durante este proceso es importante tener en cuenta que la comunicación interna, y especialmente los medios de comunicación internos que se emplean en la organizaciones una herramienta de gran importancia a la hora de hablar de un plan estratégico de comunicación interna y de la intervención de las problemáticas de clima y cultura organizacional que se presenta en Empresas Varias de Medellín. Por esta razón se realizó un diagnóstico para identificar las problemáticas que se presentan en medios internos de comunicación el funcionamiento de éstos dentro de la empresa y la percepción y necesidades que tienen los empleados frente a ellos. Conociendo estas concepciones, será más viable solucionar las problemáticas de comunicación interna en relación con medios de comunicación y usarlos como herramienta estratégica a la hora de emprender acciones que ayuden a mejorar el clima organizacional y las malas costumbres que se reflejan en la cultura organizacional que se presenta en la organización.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 COMUNICACIÓN, CULTURA Y CLIMA LA ESTRATEGIA HACIA LA COMPETITIVIDAD.

A lo largo de los años la comunicación ha cobrado gran importancia en las organizaciones, micro núcleos sociales compuestos por personas que tiene que estar en constante contacto y comunicación para que los engranajes funcionen a la perfección y se cumplan de la mejor manera los objetivos y metas, por esta razón surge un término amplio que se ha estudiado durante décadas y que sigue en constante búsqueda: la Comunicación Organizacional.

Definida por Carlos Fernández Collado como “un conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”⁶, la comunicación organizacional es vista por muchos como una disciplina y por otros como un conjunto de técnicas y actividades. Pero las definiciones y contextualizaciones cambian y varían de acuerdo a los cambios que se generen en el entorno y con las nuevas formas de comunicación que trae consigo cada nueva época.

Lo que sí es evidente en la definición de comunicación organizacional que nos ofrece Collado es que se trata de un proceso amplio y complejo, con muchos campos de acción por analizar para poder comprender y estudiar de mejor manera los fenómenos comunicacionales.

Uno de esos campos es la comunicación interna, definida por Westphalen y Piñuel en la obra *la dirección de la comunicación* como el “conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización”⁷, y por Carlos Fernández Collado como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁸. Esta última definición es más completa y no limita la labor de la comunicación interna solo a informar, sino que resalta el papel que juega en la unión y motivación para así alcanzar los logros propuestos en la organización.

⁶FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. En: La comunicación en las Organizaciones. Trillas P 30. Citado por: AGUILERA, Jorge Gerencia Integral de Comunicaciones. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007. P.15

⁷WESTPHALEN Marie-Helen, PIÑUEL, José. En: La dirección de la comunicación. Ediciones del Prado 1993. P 776. Citado por: AGUILERA, Jorge Gerencia Integral de Comunicaciones. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007. P.17

⁸Ibídem, Página 32

En relación con las funciones de la comunicación interna, se destaca el trabajo de Jorge Aguilera⁹, quien propone las siguientes:

- Cohesiona, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización.
- Sanea el clima organizacional al manejar canales de comunicación abiertos
- Fomenta el trabajo en equipo al eliminar barreras entre las personas
- Facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre
- Permite el desarrollo personal al canalizar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo
- Da cuerpo, genera organizaciones más sólidas
- Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.
- Agiliza procesos al optimizar la gestión de la información para toma de decisiones.

Con esta serie de funciones, Jorge Aguilera ratifica de alguna manera los que nos propone Collado en su definición de comunicación interna, un conjunto de acciones que tienen como fin la obtención de los logros organizacionales, sin olvidar algunas variables indispensables a la hora de hablar de un funcionamiento óptimo de la empresa.

Lo anterior porque “la comunicación organizacional como una función integral de la organización, incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar las metas a través de la cultura apoyando la consecución de los objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad¹⁰.”

⁹AGUILERA, Jorge. ¿Para qué sirve la comunicación en la empresa? En: Revista Fenalco. 1997. P 41.

¹⁰QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura para la gestión del conocimiento: Pymes metalmecánicas de Cali. En: Universidad & Empresa: Universidad del Rosario. Vol. 6, No. 13, julio-diciembre, 2007, p. 9-36.

6.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

El interés por el concepto de cultura se remonta a la antropología y es definido como “todo ese complejo que intuye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbre y cuales quiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad¹¹”. Este concepto no se aleja de lo que se conoce como Cultura organizacional, ya que la organización se concibe como una micro sociedad en las que tenemos habitantes, entes reguladores, historias, costumbres, ritos y demás elementos que componen una sociedad.

“El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la Escuela de las Relaciones Humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo se comienzan a explorar los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos¹²”. Además, se desarrollan los primeros estudios de la comunicación organizacional, inicialmente con experimentos en empresas norteamericanas y japonesas a finales de los años 60.

“Las organizaciones formales e informales se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo pero condicionan la actuación de los individuos¹³”. Este concepto de cultura que nos ofrecen Claudia Toca y Jesús Carrillo concuerda perfectamente con la apreciación de Jorge Aguilera, quien propone unos factores dinamizadores de la cultura organizacional¹⁴, que son los encargados de hacer que la empresa evolucione para adaptarse a los nuevos retos de la cotidianidad, para que la organización no pierda sentido de la realidad. Aguilera expone tres factores dinamizadores:

- “Misión: ponerse de acuerdo en que se va hacer, ayuda a establecer claramente los nichos de mercado al cual debe dirigirse”
- “Visión: ayuda a los trabajadores a entender el porqué y para qué de su trabajo diario, para enfocar sus labores hacía una misma meta”

¹¹Concepto de cultura de BOCK, citando por: QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura para la gestión del conocimiento: Pymes metalmeccánicas de Cali. En: Universidad & Empresa: Universidad del Rosario. Vol. 6, No. 13, julio-diciembre, 2007, p. 9-36.

¹²GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María, Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: UniversitasPsychologica: Pontifica universidad Javeriana. Vol. 5, No. 001, (enero-abril. 2006). p 163-174.

¹³FITZGERALD. 2002. p. 103. Citado por: TOCA TORRES; Claudia Eugenia. CARRILLO RODRÍGUEZ, Jesús. En: Asunto teóricos y metodológicos de la cultura organizacional: Revista Civilizar. Vol. 9, No. 17, (julio-diciembre, 2009); p. 117-135.

¹⁴AGUILERA, Jorge. Op. Cit. Página 36

- “Valores: son las reglas de juego que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, son la filosofía que inspira la empresa y sobre los cuales se establecen las relaciones interpersonales y de trabajo.”

La cultura organizacional es permanente en el tiempo, pero al mismo tiempo es relativa, “ya que el individuo no solo aprende, internaliza y reafirma, sino que además puede transformarla, desde la perspectiva, aparecen como factores de cambio los diferentes aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización¹⁵”.

Como constante en todas las organizaciones, la cultura es una herramienta indispensable que se desprende la comunicación interna. Tal como lo expresa Jorge Aguilera en su libro *Gerencia Integral de Comunicaciones*, “no existen organizaciones sin cultura; el comportamiento inconsciente de los miembros de la organización refleja la verdadera cultura que ella propicia¹⁶”. De allí se desprende su definición: “la cultura de la organización está constituida por la suma de hipótesis o creencias fundamentales sobre las cuales funcionan tanto las organizaciones como las personas que la integra. Este conjunto de referencias ideológicas compartidas en la organización, son las reglas de juego del trabajo cotidiano que involucran las relaciones humanas¹⁷”.

A partir de la definición anterior, y continuando con la línea conceptual que nos ofrece el autor, es pertinente conocer las ¹⁸funciones de la cultura organizacional determinados por Aguilera:

- Definir límites
- Dar sentido de identidad
- Establecer intereses comunes
- Socializar y direccionar el trabajo
- Coordinar toda la organización
- Unificar las reglas de juego
- Generar dinámicas productivas

Queda claro que las concepciones del término cultura organizacional son tantas como cada teórico, por esto la complejidad de su análisis y diagnóstico dentro de las organizaciones se convierte en una labor indispensable a la hora de realizar un plan estratégico ya que “una cultura excelente es un recurso, un

¹⁵AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Vol. 6, No. 11, (2009); p. 66-81.

¹⁶AGUILERA, Jorge. Comunicación y Cultura organizacional En: Gerencia integral de comunicaciones. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007. P.35

¹⁷Ibíd., página 35

¹⁸Ibíd, página 37

activo que ayuda a la implementación de estrategia corporativa¹⁹”, si no se conocen las costumbres de comportamiento del conjunto de los empleados ni sus valores, creencias o rituales, será muy complejo el acercamiento y conocimiento total de una organización y esos evitará que se garantice el cumplimiento de los objetivos.

6.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es otro de los grandes conceptos que se conciben como herramienta indispensable al tratar en el comunicación interna, ya que tiene relación directa con la motivación y la satisfacción que se reflejan en la productividad. “El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción²⁰”.

El clima organizacional es un término que alberga un sinnúmero de definiciones y conceptualizaciones desde diferentes puntos de vista, pero siempre direccionados hacia la importancia de la percepción. Tal como lo expone Fernando Toro, “el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa... que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas²¹”. Agrega el autor que “las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades, sino por la percepción que tiene de ellas y por los juicios que de esta manera se forman²²”.

La importancia del conocimiento de la percepción de los empleados radica principalmente en el conocimiento de sus opiniones, así se podrán emprender acciones que ayuden a contrarrestar las percepciones negativas que tienen los empleados para alcanzar la armonía, porque si se “crea un ambiente donde los empleados puedan satisfacer sus necesidades mientras satisfacen las de la organización²³”, se facilitara la obtención de los logros al interior de la organización.

En el documento *clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*, se brinda un acercamiento a una unificación teórica con respecto al clima organizacional planteando que “todas la teorías coinciden en tres

¹⁹QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura para la gestión del conocimiento: Pymes metalmeccánicas de Cali. En: Universidad & Empresa: Universidad del Rosario. Vol. 6, No. 13, julio-diciembre, 2007, p. 9-36.

²⁰GARCIA SOLARTE, Mónica Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. No.42, fecha julio-diciembre 2009; p 43-61

²¹TORO, Fernando. En: El clima organizacional. Citado por: AGUILERA, Jorge. Comunicación y clima organizacional En: Gerencia integral de comunicaciones. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007. P.41

²² Ibídem.

²³AGUILERA, Jorge. Op. Cit. Página 43

elementos fundamentales; el primero es la percepción que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar un significado a su ambiente; el segundo los constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados que afecta la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones²⁴”.

De acuerdo a la teoría unificada expuesta en líneas anteriores, es importante determinar los elementos más relevantes a la hora de hacer un estudio del clima organizacional. Dichos elementos son propuestos por la misma autora, quien determina que “dentro del estudio del clima hay factores organizacionales que están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo y relación individuo-grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son elementos constituidos de la organización²⁵”. La comprensión y conocimiento de estos elementos formarán de manera más clara las inclinaciones en cuestión de clima organizacional que se presentan dentro de la empresa.

Queda clara pues la importancia del estudio del clima organizacional ya que “está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción, motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos²⁶”, ya que al estudiarlo, entenderlo y atenderlo nos garantiza el beneficio tanto de los trabajadores como el de la organización.

Estos elementos de la comunicación interna, clima y cultura organizacionales son de vital importancia al momento de hablar de productividad y eficiencia, aspectos que se conjugan en la competitividad de una organización; por esto es importante establecer la relación entre los términos cultura, clima y comunicación organizacional.

“El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones, puesto que el estudio de la cultura organizacional se enfoca en la organización como todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional se enfoca en el análisis de los individuos que lo componen debido a que responden a factores motivacionales, por esta razón el análisis del clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales²⁷”. De esta manera, Mónica García expone la relación que se da entre el clima y la cultura organizacional.

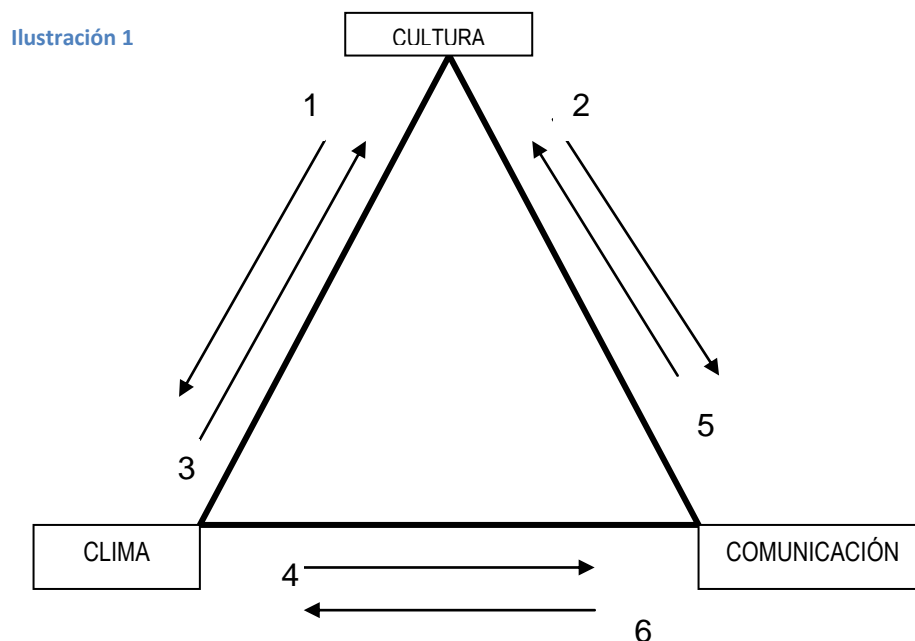
²⁴GARCIA SOLARTE, Mónica Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. No.42, fecha julio-diciembre 2009; p 43-61

²⁵Ibíd, página 56

²⁶Ibíd, página 57

²⁷Op. Cit. P 58

Tras plantear la relación entre la comunicación, la cultura y el clima retomamos a Aguilar²⁸, quien en su libro *Gerencia integral de comunicaciones* propone la unión de estas tres temáticas para que, por medio de la interacción de las mismas, se generen dinámicas que apoyen el logro de los objetivos corporativos.



Con esta gráfica, el autor propone una serie de incidencias entre la interacción de estos términos y los divide de la siguiente manera:

6.1.3 ²⁹En la cultura

- **Incidencia de la cultura sobre el clima:** Una cultura agresiva donde el maltrato se haya convertido tácitamente en un valor corporativo, necesariamente será al causante de un clima organizacional deteriorado, de la misma forma que una cultura progresista generará climas de colaboración, respeto e innovación.
- **Incidencia de la cultura sobre la comunicación:** Dado que la cultura determina las creencias que compartirá la organización y los criterios que compartirá para comunicarse, crea la “cultura comunicativa” de la organización, que no es otra cosa que los criterios y conceptos, así como valores, que tienen en cuenta los miembros de la organización a la hora de comunicarse.

²⁸AGUILERA, Jorge. Op. Cit. Página 37

²⁹AGUILERA, Jorge. Op. Cit. página 37

6.1.4 En el clima

- **Incidencia del clima sobre la cultura:** el clima es un resultado del ambiente y el ambiente es generado por las creencias y los conceptos compartidos.
En pocas palabras, para corregir el clima se puede y debe hacer desde la cultura pero es poco claro el ejercicio de cambiar la cultura desde el clima.
- **Incidencia del clima sobre la comunicación:** Un mal clima puede generar una mala comunicación pero no es un requisito indispensable, con lo que podemos ver que la forma de romper el círculo vicioso de una cultura negativa, un mal clima o una mala comunicación, es cambiando precisamente la comunicación para afectar positivamente la cultura e incidir en el clima.

6.1.5 En la comunicación

- **Incidencia de la comunicación sobre el cultura:** No es necesario hacer una reflexión muy profunda para observar la enorme incidencia de la comunicación en la cultura, siendo determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales.

La comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

- **Incidencia de la comunicación sobre el clima:** Si bien el deterioro de los elementos del clima tenderán a afectarlo negativamente, lo cierto es que la mayor incidencia sobre la percepción de este factor de gestión está en la comunicación.

La comunicación es el gestor de cambio por excelencia, dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

La comunicación interna debe ser el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia de negocio, pues es a través de ella que el líder da a conocer sus objetivos, direccionando la organización en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

Este análisis que realiza el autor acerca de la interacción de estas temáticas aclara de manera sencilla que la unión y el trabajo conjunto de ellas hace que se logren los objetivos y las metas que se conjugan para la organización en eficiencia, eficacia y, ante todo, competitividad.

7. METODOLOGÍA

7.1 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

Empresas Varias de Medellín es una empresa con 47 años de existencia y dedicación a las labores de aseo y limpieza en la ciudad y sus municipios y corregimientos cercanos. Con un total de 2.000 empleados entre vinculados y contratistas, esta organización ha logrado que Medellín sea la ciudad más limpia del país.

Empresas Varias de Medellín, como líder en los servicios de aseo en el país, se compone de 2.000 empleados entre operativos y administrativos, 300 de los cuales son vinculados, mientras que los 1.700 restantes son empleados que, en el caso de los operativos, trabajan por intermediación de cooperativas. Los administrativos son contratistas.

El personal administrativo desarrolla sus actividades en la sede administrativa de Empresas Varias de Medellín, ubicada en la autopista Norte a la altura de la Feria de Ganado. Los empleados que laboran allí son personas con estudios superiores, en su mayoría universitarios, los cuales se clasifican en el rango de profesional 1 hasta profesional 5. Los cargos superiores, que corresponden a Gerente, Directores y subdirectores, son apoyados por técnicos administrativos y auxiliares administrativos, además de los practicantes profesionales, técnicos y tecnólogos.

Dentro del grupo de empleados administrativos las edades son variadas, en su mayoría, los empleados superan los 25 años con excepción de unos 15 practicantes que se encuentran entre los 19 y 22 años de edad.

Es de resaltar que, en su mayoría, los empleados de esta organización llevan alrededor de 10 años prestando sus servicios a Empresas Varias de Medellín. Además, que entre este grupo de administrativos de la organización se encuentra una mayoría notable de empleadas mujeres.

Si se hace un análisis un poco más detallado, es posible afirmar que los empleados administrativos tienen un nivel de vida medio- alto debido a los estudios que han realizado y a los cargos que ocupan dentro de la organización, los cuales están dentro de un rango de salario mensual que va desde \$1.304.000 hasta \$9.000.000 y que, en el caso del gerente, asciende a \$17.000.000.

Otra de las sedes para el desarrollo de las actividades de la organización es el Centro de Operaciones y Mantenimiento, lugar donde se encuentra el parque automotor de la empresa que cuenta con más de 170 camiones que se dedican a las labores diarias del aseo. En el lugar laboran cerca de 650 personas, en su mayoría empleados operativos que desempeñan las labores de conducción de

vehículos y recolección. De este grupo hay 70 vinculados, 189 conductores de cooperativa y 343 recolectores de cooperativa. Además, dentro de esta subsección se encuentran las oficinas administrativas de Operaciones, Mantenimiento y la Unidad Ambiental, oficinas donde laboran profesionales y auxiliares administrativos.

En este lugar los empleados son en su mayoría hombres, debido a las labores de peso y riesgo que se realizan en la parte operativa. Se trata de conductores y recolectores cuyo nivel socioeconómico está entre medio y bajo, ya que son personas que solo han realizado estudios básicos y pocos se encuentran realizando estudios en instituciones de educación superior. Son empleados entre los 22 y 47 años de edad que reciben un salario mensual que oscila entre \$804.654 y \$1.004.922, los que están vinculados a Empresas Varias de Medellín, mientras que quienes hacen parte de cooperativas reciben un Salario mínimo mensual vigente (\$536.600).

En las oficinas administrativas, que se encuentran ubicadas en la sede de Operaciones de Empresas Varias de Medellín, laboran empleados y practicantes que coordinan actividades operativas de la organización. Entre los empleados, con un mayor número de hombres, se observan personas entre los 25 y los 50 años de edad y con un nivel socio económico medio-alto. Por su parte, la mayoría de los practicantes está en un rango entre los 21 y 24 años de edad y se halla en un nivel socioeconómico que están entre medio y alto.

Empresas Varias de Medellín también posee otras dos subsecciones denominadas centros de acopio y son los lugares donde acuden los Peones de Barrido o escobitas que son vinculados, y quienes se encargan del barrido de las zonas centrales de la ciudad. El primero de estos centros es el Centro de Acopia A, al cual acuden aproximadamente 60 empleados que tiene un nivel educativo básico en su mayoría y un nivel socioeconómico medio-bajo, con un salario mensual de \$795.127. El segundo Centro de Acopio es el B, a él acuden 30 Peones de Barrido con las mismas condiciones educativas y socioeconómicas de los trabajadores que acuden al primero.

En general, la población interna de Empresas Varias de Medellín es heterogénea y se pueden encontrar personas con diferentes niveles socioeconómicos y educativos, que se sectorizan de acuerdo con la actividad que desarrollan dentro de la organización, ya que estos cargos están determinados por el nivel educativo o profesional de cada empleado, lo que además tiene relación directa con el salario que se destina a cada cargo dentro de la organización.

7.2 TOTAL DE LA POBLACIÓN

Empresas Varias de Medellín está compuesta por un total aproximado de 2.000 empleados, dentro de quienes se encuentran 281 vinculados entre operativos y administrativos, 8 aprendices y contratistas en el área administrativa y operativa, donde se presenta el mayor número de contratistas, ya que en los cargos de conductor, recolector y peones de barrido, es necesario tener gran número de empleados a través de la contratación de cooperativas de trabajo.

Como en la organización el diagnóstico de los medios internos de comunicación se debía realizar con una encuesta, por el gran número de empleados y lo heterogéneo de la población, se realizó un ³⁰muestreo aleatorio simple para lograr determinar cuántas encuestas se aplicaban en la Sede Administrativa, Centro de Operaciones y Mantenimiento, Centro de Acopia A y Centro de A copio B, los resultados que se obtuvieron determinaron las siguientes cifras:

- 49 encuestas se aplicaron a empleados administrativos
- 69 encuestas se aplicaron a empleados operativos, estas encuestas se aplicaron de la siguiente manera:
 - Centro de Operaciones y Mantenimiento se realizaron 33 encuestas
 - Centro de Acopio A se realizaron 18 encuestas
 - Centro de Acopio B se realizaron 18 encuestas

En total se Encuestaron 118 empleados de Empresas Varias de Medellín. La encuesta aplicada para determinar el diagnóstico en medios de comunicación se encuentra en anexos (Anexo 1)

La aplicación de esta encuesta se realizó en un lapso aproximado de dos semanas y media, ya que era necesario visitar cuatro sitios diferentes de la organización. Además, la encuesta se realizó de manera personal debido a la importancia de tener un acercamiento con los empleados para reflejar confianza y de alguna manera obtener datos que no se obtienen en las respuestas que se plasman en el papel.

³⁰El muestreo se realizó solo teniendo en cuenta el número de empleados vinculados y basándose en la información brindada por el departamento de nómina de Empresas Varias de Medellín quienes en ese momento informaron 277 empleados vinculados.

8. ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

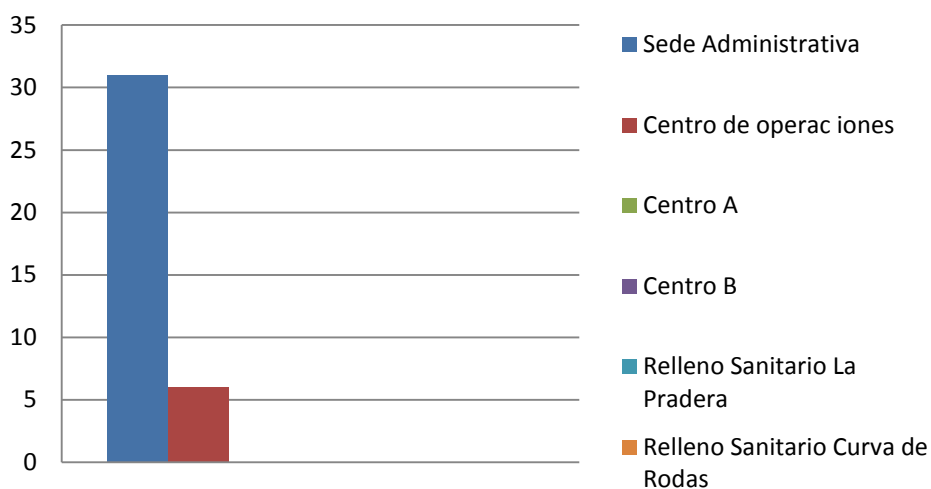
8.1 TABULACIÓN ENCUESTAS (SEDE ADMINISTRATIVA)

❖ Pregunta 1

- Sede Administrativa: 31
- Centro de Operaciones: 5
- Centro A: 0
- Centro B: 0
- Relleno Sanitario La Pradera: 0
- Relleno Sanitario Curva de Rodas: 0
- Calles de Medellín: 0

Gráfica 1

¿En qué sede de Empresas Varias de Medellín desempeña su trabajo



En la sede administrativa de Empresas Varias de Medellín se albergan trabajadores que se encargan del funcionamiento administrativo de la organización, que se compone por diferentes direcciones, subdirecciones y administraciones, áreas que se componen de personal profesional, técnico y tecnólogo.

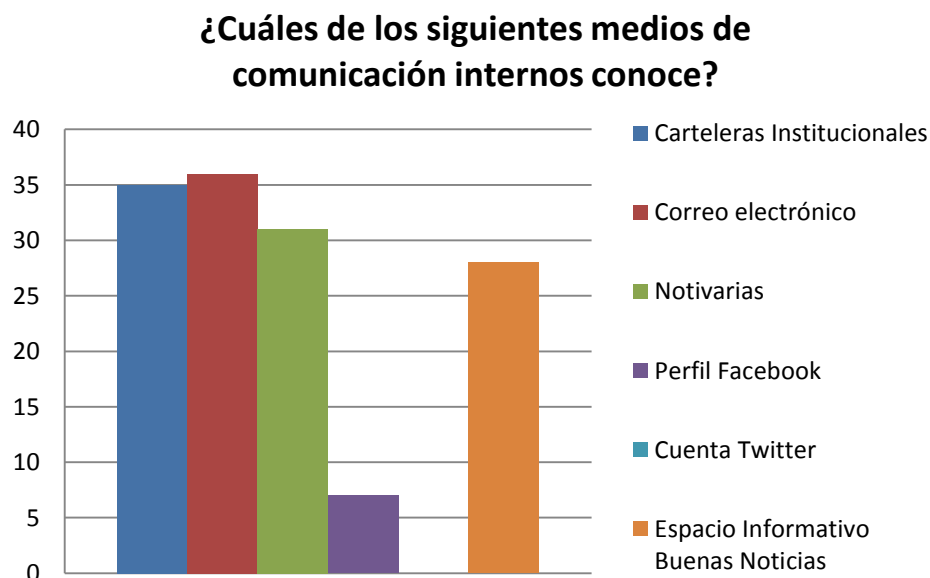
En esta sede de EEVV se aplicaron 36 encuestas divididas entre las diferentes áreas. El 86% de los empleados desarrollan su actividad en la Sede Administrativa y el 14% restante que pertenece a la subdirección de

Mantenimiento de Vehículos y la unidad ambiental desempeñan su labor administrativa en el Centro de Operaciones.

❖ **Pregunta 2**

- Sitio web: 32
- Carteleras institucionales: 35
- Correo electrónico: 36
- Notivarias: 31
- Perfil en Facebook: 7
- Cuenta Twitter: 0
- Espacio informativo Buenas Noticias: 28

Gráfica 2



A nivel interno, la información en la organización es transmitida por diferentes medios de comunicación, el conocimiento y reconocimiento de los mismos se determina por los resultados arrojados con esta pregunta que determinó que en la sede administrativa el 89% de la población encuestada conoce el sitio Web de la organización, el 97% de los encuestados conoce las carteleras institucionales que se encuentran en la sede administrativa, el 100% de los empleados de la muestra conoce la comunicación por medio de correo electrónico, un 86% tienen conocimiento del Boletín interno Notivarias, el 19% de los 36 encuestados conoce el perfil en Facebook, ninguno conoce cuenta en Twitter, lo cual es lógico porque no existe, y el espacio informativo Buenas noticias es conocido por el 50% de los encuestados.

De acuerdo con estos resultados, es evidente que para los empleados administrativos el medio más importante usado y conocido es el correo electrónico, ya que toda la información interna entre las diferentes áreas de la organización se comunica por este medio y todos los empleados poseen una cuenta de dominio @eevwm.com.co, para facilitar, agilizar y ordenar la información necesaria para cada empleado. Las carteleras institucionales (hay dos en esta sede administrativa) son el segundo medio de comunicación más conocido por los empleados de cargos administrativos de Empresas Varias de Medellín. Posteriormente está el sitio web de la organización, en el cual es publicada la información actual de la organización, los contratos y demás información que puede ser importante tanto para empleados como para usuarios.

El boletín informativo Notivarias ocupa el cuarto lugar en la lista de posicionamiento interno de los medios. Su conocimiento dentro de la organización no es de un 100%, debido a que la encuesta se aplicó a algunos empleados nuevos en la organización.

El quinto lugar es ocupado por el perfil en facebook ya que solo 7 personas de 36 tienen conocimiento de esta herramienta digital, creada hace poco tiempo, y no todos los empleados conocen o usan esta red social.

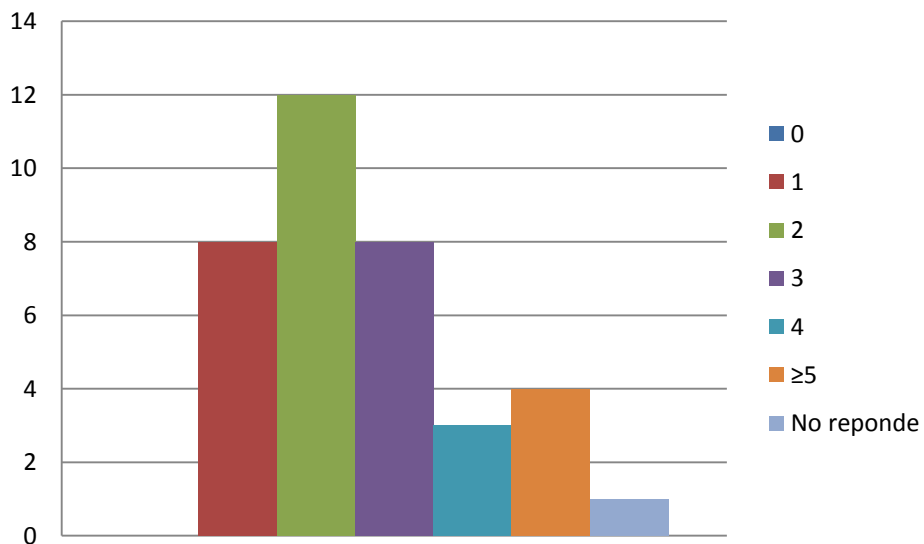
EL espacio informativo Buenas Noticias no está muy posicionado, quizás porque apenas se ha realizado en 2 ocasiones y es un medio de comunicación muy reciente en el que los empleados están comenzando a participar.

❖ Pregunta 3

- 0= 0
- 1= 8
- 2= 12
- 3= 8
- 4= 3
- 5= 4
- No responde= 1

Gráfica 3

Con que frecuencia consulta a la las carteleras institucionales



Un 33% de los empleados del área administrativa revisa las carteleras Institucionales 2 veces por semana, otro 22% lo hace entre 1 y 3 veces, seguido de un 11% de los encuestados que revisa las carteleras 5 veces por semana. Un 8% las revisa 4 veces por semana y ningún empleado respondió que no revisaba la cartelera.

Nota: en esta pregunta se presentó un 3% que no tachó ninguna de las opciones.

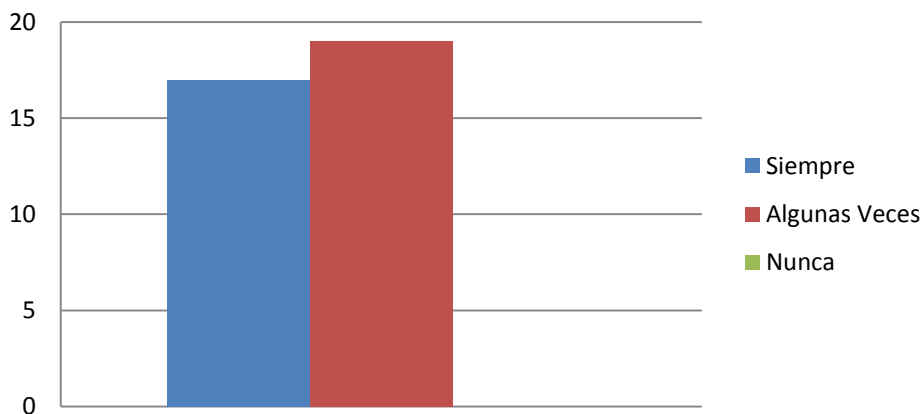
En la sede administrativa el uso constante de las carteleras es poco, debido a que la mayoría de información circula por correo electrónico, por esta razón la lectura de este medio es baja.

❖ **Pregunta 4**

- Siempre: 17
- Algunas Veces: 19
- Nunca: 0

Gráfica 4

¿Encuentra oportuna y pertinente la información que es publicada en los diferentes medio de comunicación interna?



Los resultados de esta pregunta se dividen así: un 47% de los encuestados considera que la información de los medios internos de comunicación siempre es importante y un 53% considera que sólo algunas veces la información es importante.

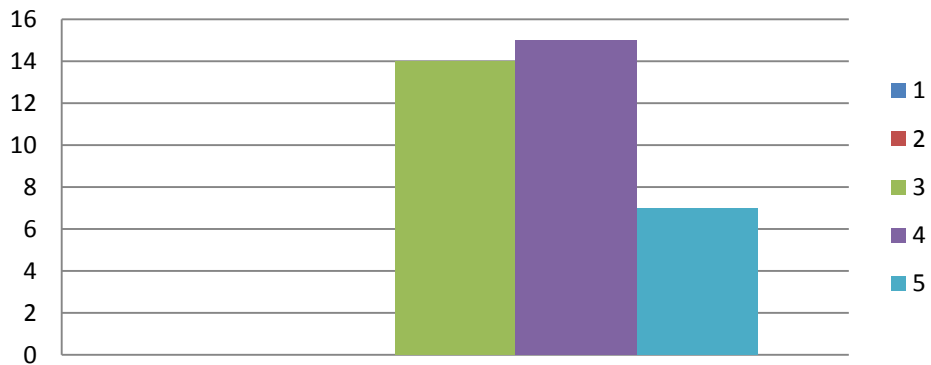
Las cifras muestran una diferencia mínima entre las respuestas siempre y algunas veces, tal vez porque el boletín está destinado a todos los empleados entre administrativos y operativos, es decir que la información que se publica en los medios es muy amplia y no se ha realizado un análisis de los públicos que la consultan ni ningún filtro de acuerdo a la sede y a los diversos medios donde es publicada. Eso indica que es posible que los medios no estén creados de acuerdo al público al cual se dirigen.

❖ **Pregunta 7**

- 1: 0
- 2: 0
- 3: 14
- 4: 15
- 5: 7

Gráfica 5

Califique de 1 a 5 el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín



Los resultados obtenidos en esta pregunta determinan que el 42% de los encuestados calificó con 4 el uso eficiente de los medios de comunicación interno, mientras que el 39% considera que, en una escala de 1 a 5, es de 3. El 19% de los encuestados considera que el uso eficiente de los medio de comunicación internos es 5, mientras que ninguno de los encuestados lo calificó en 1 ó 2

➤ **Transcripción de las respuestas a preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico realizada a empleados administrativos**

¿Qué información le gustaría encontraren los medios de comunicación interna de Empresas Varias de Medellín E.S.P?

- Información sobre nuevos proyectos y negocios que emprenda la empresa.
- Información de actividades que se realizan a nivel interno y externo de la empresa, conocer la información que es publicada en medios de comunicación con información relacionada con la empresa.
- Reflexiones y mensajes motivacionales e información representativa de medios y temas de actualidad.
- Más información y énfasis en actividades que se desarrollan en otras sedes de la organización (Relleno Sanitario La Pradera, Curva de Rodas, Centro de Operaciones, Centro A y B)
- Noticias de EEVV programaciones y deportes
- Misión de cada uno de los procesos, subprocesos, direcciones, subdirecciones, con el fin de conocer el quehacer cotidiano.
- Que se publique el mejor trabajador del mes y su respectiva biografía.
- ¿Qué está pasando con la empresa?
 - ¿Hacia dónde vamos?
 - Decisiones en la ERA, en la SSP
- Frecuente actualización frente a los asuntos en los que se involucra EEVV y en relación con la prestación del servicio de aseo, además de las buenas y malas noticias para así conocer la situación actual de la entidad.
- Información sobre la empresa y la Alcaldía.
- Todo lo relacionado con los avances económicos de la empresa, es decir, la viabilidad de la empresa.
- Estar enterados de siempre lo que sucede en la empresa.
- Creación de cargos, cartas de felicitación por desempeño laboral y proyectos de la empresa.

- Más información medioambiental en el sitio web de la organización.
 - Todo lo relacionado con resultados de gestión.
 - Avances en la gestión, destacar las actividades internas de las dependencias.
 - Información sobre todas las áreas de la empresa y sobre los temas estratégicos que se tratan día a día.
 - Proyectos, proyección y cuentos.
 - Para la línea amiga es importante la información sobre los cambios (vacaciones, permisos) en jefes de zonas.
 - Historias en las que se muestre el perfil humano de nuestros trabajadores.
- **¿Qué otros medios de comunicación le gustaría que empleara Empresas Varias de Medellín para relacionarse con sus empleados?**
- Es fundamental mantener Notivarias y llevar el espacio informativo buenas noticias a todas las sedes de la empresa con el fin de enterar a todos los trabajadores.
 - No importa el tipo, solo con uno bueno basta.
 - Buzón de sugerencias y continuidad del boletín Notivarias.
 - Boletines.
 - Grupos primarios en áreas en los que se discuta la posición de la empresa en las respuestas que se dan a las peticiones, demandas y otros

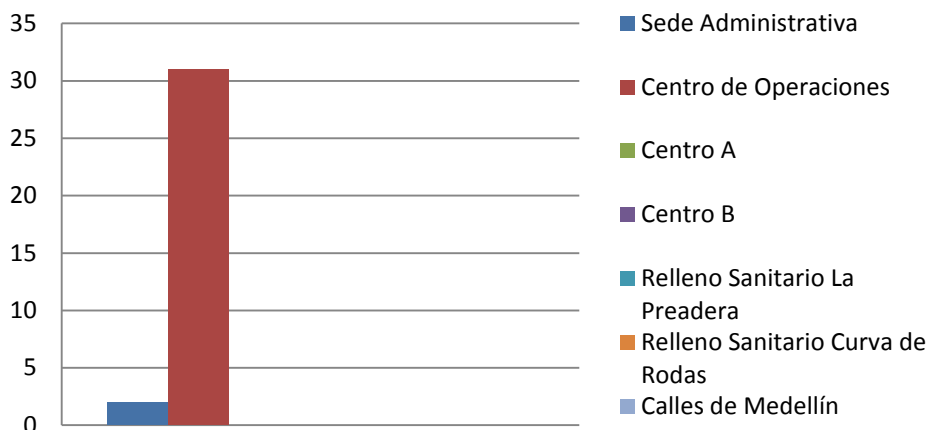
8.2 TABULACIÓN ENCUESTAS (CENTRO DE OPERACIONES)

❖ Pregunta 1

- Sede Administrativa: 2
- Centro de Operaciones: 31
- Centro A: 0
- Centro B: 0
- Relleno Sanitario La Pradera: 0
- Relleno Sanitario Curva de Rodas: 0
- Calles de Medellín: 0

Gráfica 6

¿En qué sede de Empresas Varias de Medellín desempeña su trabajo?



En el Centro de Operaciones y Mantenimiento de Empresas Varias de Medellín laboran empleados operativos y algunos administrativos. Entre los primeros están los conductores de los diferentes tipos de camiones, los tripulantes y los recolectores, en su mayoría pertenecientes a cooperativas.

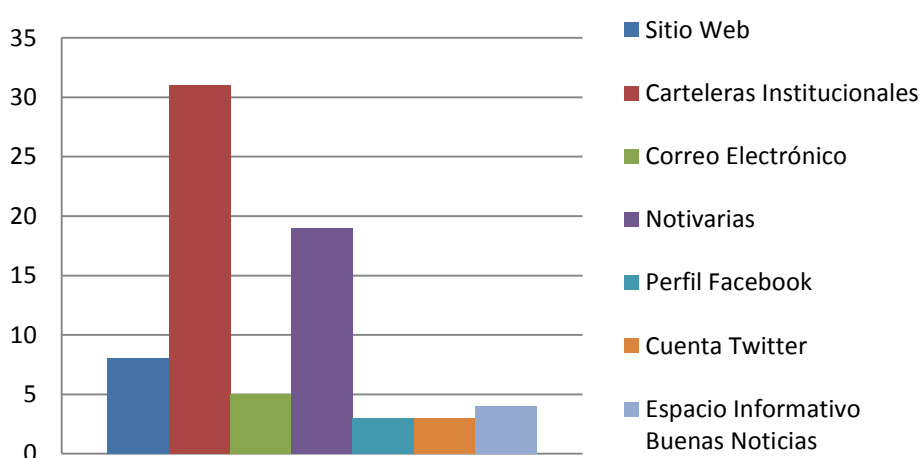
En el lugar hay alrededor de 600 personas, 33 de las cuales fueron encuestadas. El 94% desarrolla su labor en esta sede de Empresas Varias de Medellín, mientras que el 7% restante lo hace en la sede administrativa (esta cifra se da porque la población se dividió inicialmente en empleados operativos y administrativos, y dos de las personas encuestadas hacen parte del personal operativo pero desempeñan labor en la sede administrativa).

❖ Pregunta 2

- Sitio web: 8
- Carteleras institucionales: 31
- Correo electrónico: 5
- Notivarias: 19
- Perfil en Facebook: 3
- Cuenta Twitter: 3
- Espacio informativo Buenas Noticias: 4

Gráfica 7

¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos conoce?



Los resultados de esta pregunta se clasifican así: el 94% de los encuestados conoce las carteleras institucionales el 56% de los que realizaron la encuesta conoce Notivarias, un 24% de los empleados de la muestra conoce el sitio web de la empresa, otro 15% conoce la comunicación por correo electrónico. El espacio informativo buenas Noticias es conocido por el 12% de las personas encuestadas y un 9% de los consultados conoce el perfil en Facebook, mientras que un 9% dice conocer también la cuenta en Twitter.

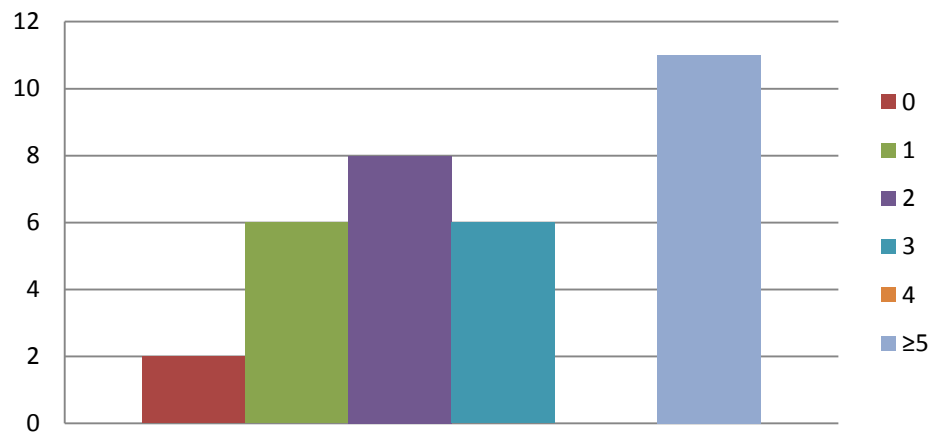
El espacio informativo Buenas Noticias no es reconocido debido a que se realiza en la Sede Administrativa de Empresas Varias de Medellín y, además, está en proceso de posicionamiento debido a que solo se han realizado 4 versiones.

❖ Pregunta 3

- 0= 2
- 1= 6
- 2= 8
- 3= 6
- 4= 0
- 5= 11

Gráfica 8

Con que frecuencia consulta las carteleras institucionales



La revisión de la carteleras institucionales por parte de los empleados en Centro de Operaciones es así: el 33% de los encuestados las revisa 5 veces o más, un 24% las revisa dos veces a la semana, un 18% una vez, otro 18% lo hace 3 veces por semana, el 6% no revisa las carteleras y en cuatro ocasiones lo hace el 9%.

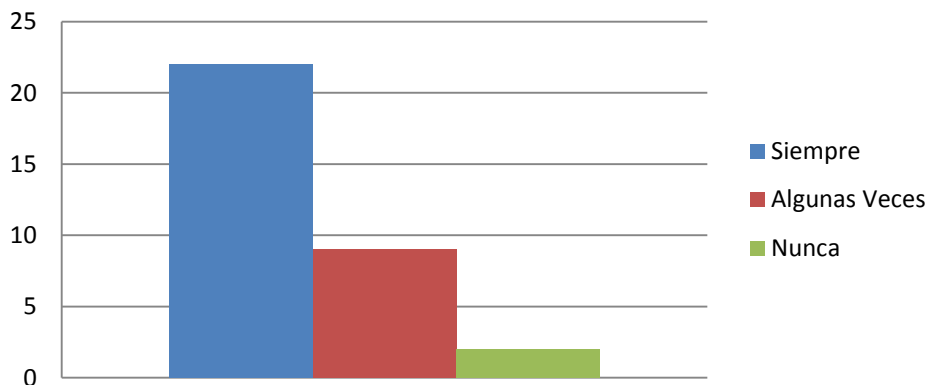
Debido a que en las carteleras tanto institucionales como alternativas se publica constantemente información relacionada con despachos, asignación de vehículos, información emitida desde las administración y demás, se convierte éste medio en el más importante para los empleados que desarrollan su actividad en el Centro de Operaciones y Mantenimiento. Eso permite que la mayoría de los empleados consulte 5 veces o más las carteleras que están ubicadas en esta subsede de Empresas Varias de Medellín.

❖ **Pregunta 4**

- Siempre: 22
- Algunas Veces: 9
- Nunca: 2

Gráfica 9

¿Encuentra oportuna y pertinente la información que es publicada en los diferentes medio de comunicación interna?



Los resultados obtenidos con esta pregunta muestran que el 67% de los encuestados considera que la información de los medios internos siempre es importante; un 27% de los encuestados considera que algunas veces, mientras que el 6% restante afirma que nunca es importante la información que se publica en los medio de comunicación interna.

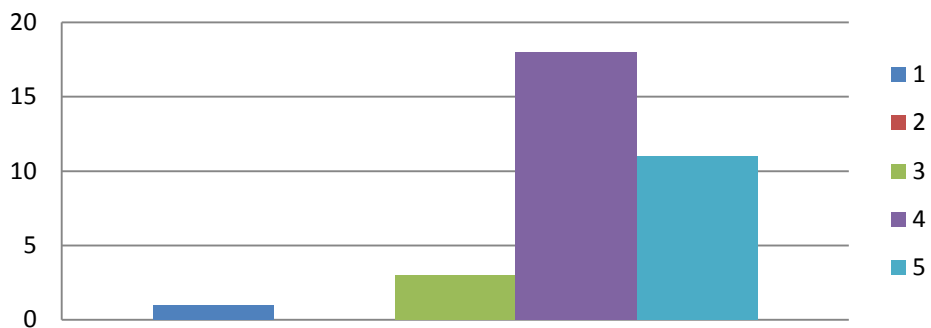
Los empleados del Centro de Operaciones consideran en su mayoría que la información que es publicada en los medios es importante, pero los resultados también arrojan que un gran número de las personas encuestadas piensan que sólo algunas veces es oportuna y pertinente. Este resultado se debe que a que hay información que no es útil para los empleados de la cooperativa, debido a que solo se destina a personal vinculado y dentro de esta muestra se encuestaron tanto vinculados como contratistas.

❖ Pregunta 7

- 1: 1
- 2: 0
- 3: 3
- 4: 18
- 5: 11

Gráfica 10

Califique de 1 a 5 el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín



Las respuestas a esta pregunta muestran que un 56% de los encuestados califica con 4 la eficiencia de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín, un 33% la califica con 5, el 9% del personal encuestado considera que la eficiencia de éstos es 3, y un 3% considera que en la escala de 1 a 5 la eficiencia de la comunicación interna en EEVVM es 1.

Estos resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron en el Centro de Operaciones y Mantenimiento muestran que los medios son eficientes pero que aún no representan la mayor eficiencia. En promedio, la calificación es de 4, lo que evidencia que existen algunas falencias en cuanto a los medios de comunicación internos, razones que fueron expresadas por los encuestados en las preguntas que se encuentran a continuación.

➤ **Transcripción de las respuestas a preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico realizada a empleados operativos**

¿Qué información le gustaría encontraren los medios de comunicación interna de Empresas Varias de Medellín E.S.P?

- Todo lo relacionado con el personal de la empresa como: vacaciones, enfermedad y cumpleaños.
- Todo lo que tiene que ver con actualizaciones y relaciones diarias (eventos, foros).
- Información de reflexión que conmueva el corazón.
- Información relacionada con la drogadicción.
- Información más variada.
- Información que se relaciones más con la mecánica de los carros.
- Información de elementos operativos para prestar un buen servicio.
- Información relacionada con el mantenimiento de los vehículos.
- Información relacionada con las actividades lúdicas como las salidas de pesca.
- Información de salud, paseos y fútbol.
- Información de Comfama.
- Más información que se relacione con EEVVM.
- Más información acerca de la organización.
- Más información del buen funcionamiento de Empresas Varias de Medellín.
- Más información sobre vinculaciones.
- Información sobre más vinculación a jóvenes.
- Más información de deportes.
- Información sobre los que más nos convenga como trabajadores.

- Que publiquen otro tipo de información que no solo sea destinada a vinculados, más información para los trabajadores de cooperativas.
- Más información que se relaciones con balances.
- Más información sobre lo línea amiga.
- Información sobre la situación de la empresa.
- Más información dedicada a los empleados de cooperativas.
- La información que sea necesaria para los empleados operativos.
- Información de cambios y más sobre mantenimiento.
- Información de eventos que suceden dentro de la empresa, porque no todos tenemos acceso al computador.

➤ **¿Qué otros medios de comunicación le gustaría que empleara Empresas Varias de Medellín para relacionarse con sus empleados?**

- Tardes recreativas y jornadas lúdicas.
- Comunicación más personalizada.
- “campana”
- Una publicación más similar a un periódico.
- Más medios de comunicación de educación.
- Más mensajes por correo electrónico.
- Más capacitaciones especialmente para tripulantes.
- Más avisos para mayor información.
- Implementar más comunicación personal y más dedicada a personal de cooperativas.
- Comunicación cara a cara.
- Implementar más circulares.

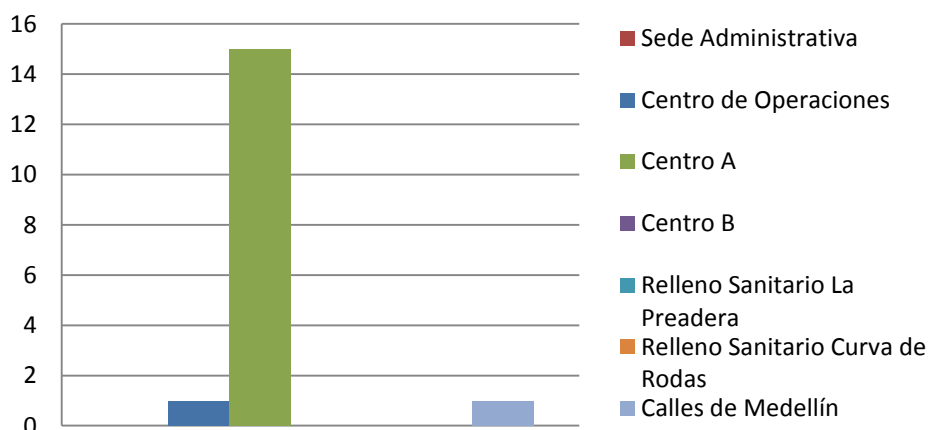
8.3 TABULACIÓN ENCUESTAS (CENTRO DE ACOPIO A)

❖ Pregunta 1

- Sede Administrativa: 0
- Centro de Operaciones: 1
- Centro A: 15
- Centro B: 0
- Relleno Sanitario La Pradera: 0
- Relleno Sanitario Curva de Rodas: 0
- Calles de Medellín: 1

Gráfica 11

¿En qué sede de Empresas Varias de Medellín desempeña su trabajo?



El Centro de Acopio A está ubicado en cercanías a la plaza Minorista, es el lugar de llegada y salida de Peones de Barrido (escobitas) de áreas centrales de la ciudad de Medellín, además de recolectores. Son operarios de EEVV que también asisten a otras sedes de la empresa. El 88% de los empleados que fueron encuestados asisten el Centro de Acopio A, un 6 % restante asiste a centro de operaciones y un 6% adicional desempeña su labor en las calles de la ciudad.

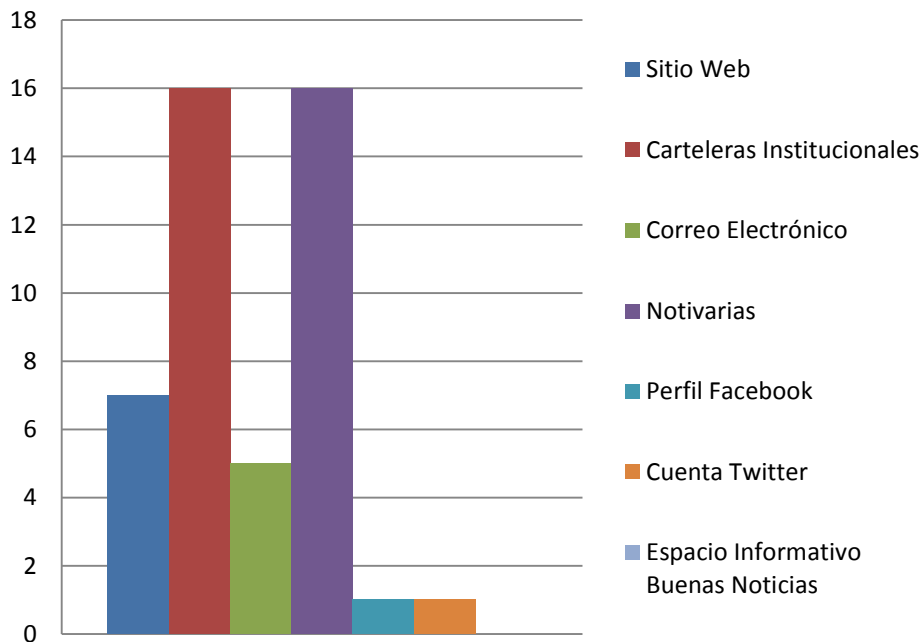
En esta pregunta algunos de los encuestados seleccionaron la opción calles de Medellín, ya que no consideran que el centro de Acopia A sea lugar de trabajo porque allí solo están una pocas horas en el día mientras que en las calles de la ciudad están casi todo la parte de su tiempo de trabajo.

❖ **Pregunta 2**

- Sitio web: 7
- Carteleras institucionales: 16
- Correo electrónico: 5
- Notivarias: 16
- Perfil en Facebook: 1
- Cuenta Twitter: 1
- Espacio informativo Buenas Noticias: 0

Gráfica 12

¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos conoce?



Los resultados muestran que en el Centro de Acopio A los empleados conocen en un 94% las carteleras institucionales y en la misma proporción, el Boletín Interno Notivarias; el sitio web es conocido por el 41% de los empleados encuestados, la comunicación vía correo electrónico por el 29% de la muestra, mientras que un 6% afirma conocer el perfil en Facebook y otro 6% conocen la cuenta Twitter.

En su mayoría, los empleados que asisten a este centro de acopio son personas que tiene un nivel educativo básico, es decir, que han realizado estudios en básica primaria y hasta la secundaria, además pertenecen a estratos 1, 2 y hasta 3, lo cual indica que no se les facilita el acceso a herramientas tecnológicas y por ende acceso a internet. Quizás por ello los

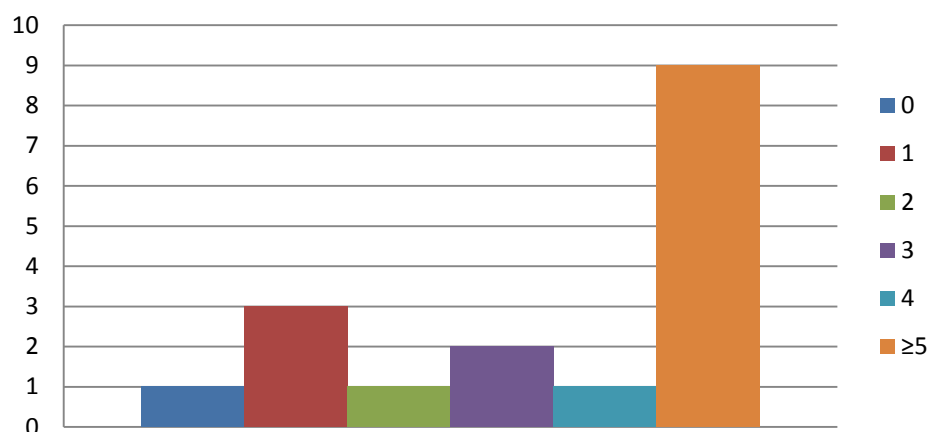
medios de comunicación más conocidos son las carteleras institucionales, mientras que de las demás herramientas, si bien son conocidas, la mayoría de los encuestados nunca ha hecho uso de ellas. Por lo anterior, los encuestados prefieren las carteleras y el Boletín Bimensual Notivarias, ya que las dos herramientas son de fácil acceso.

❖ **Pregunta 3**

- 0= 1
- 1= 3
- 2= 1
- 3= 2
- 4= 1
- 5= 9

Gráfica 13

Con que frecuencia a la semana consulta las carteleras institucionales



Los resultados demuestran que el 53% de los encuestados revisa 5 veces o más las carteleras institucionales, el 18% de éstos lo hace una vez por semana, un 12% las revisa 3 veces, un 6% lo hace 4 veces, un 6% la revisa 2 veces y el 6% restante no revisa las carteleras.

Las carteleras en los centros de acopio de Empresas Varias de Medellín albergan la información que es más relevante para los trabajadores que acuden a ellos, puesto que en su mayoría la información es dedicada a los empleados vinculados y además es información básica de gran interés para las personas que acuden a este sitio.

En esta pregunta tal vez se puede encontrar que los encuestados hacen más de 5 revisiones a la semana de las carteleras que se encuentran en el lugar,

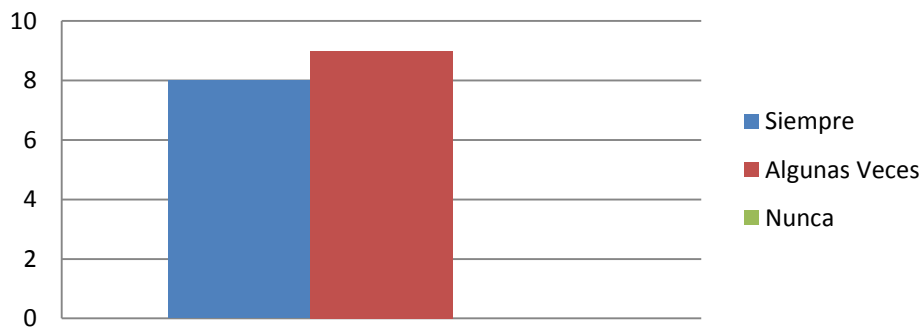
debido a que las institucionales no son las únicas, sino que también encontramos carteleras de apoyo las cuales se alimentan con información de las zonas y las horas de despacho.

❖ **Pregunta 4**

- Siempre: 8
- Algunas Veces: 9
- Nunca: 0

Gráfica 14

¿Encuentra oportuna y pertinente la información que es publicada en los diferentes medio de comunicación interna?



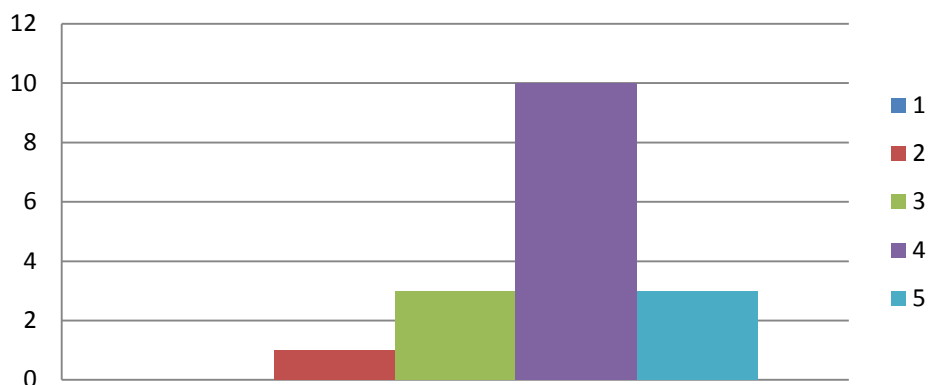
Los resultados de esta pregunta determinaron que el 53% de los encuestados dispusieron que algunas veces la información publicada en medios de comunicación interna es oportuna y pertinente, el 47% restante respondió que siempre la información es pertinente, en la repuesta nunca se presentó un 0%.

❖ **Pregunta 7**

- 1: 0
- 2: 1
- 3: 3
- 4: 10
- 5: 3

Gráfica 15

Califique de 1 a 5 el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín



Los encuestados en el Centro de Acopio A determinaron en su mayoría, un 59%, que el uso eficiente de los medios de comunicación interno de Empresas Varias de Medellín se califica en una escala de 1 a 5 con 4, un 18% de los encuestados la califica con un 5, otro 18% respondió que merecía un 3 y el 6% restante calificó la eficiencia de los medios internos con 2.

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible colegir que, en promedio, los empleados del Centro de Acopia A consideran que el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín está en el nivel 4, no obtuvo 5 por parte de todos los entrevistados debido a diferentes razones que fueron expresadas por los encuestados en la respuestas de las siguientes preguntas.

➤ Transcripción de las respuestas a preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico realizada a empleados operativos Centro de Acopio A

¿Qué información le gustaría encontraren los medios de comunicación interna de Empresas Varias de Medellín E.S.P?

- Más información recreativa.
- Cumpleaños de los compañeros o personas
- Cosas más de la realidad.
- Información relacionada con los derechos que nos han quitado.
- Más información sobre vinculación a empleados de cooperativas
- Información sobre la calidad de los trabajadores, desarrollo del trabajo, y que se reparta con más frecuencia Notivarias.
- Información sobre programación de trabajo.
- Más información referente a Empresas Varias de Medellín.
- Información que apoye el crecimiento de la empresa.
- Información más frecuente y las colillas de pago más frecuente.

➤ ¿Qué otros medios de comunicación le gustaría que empleara Empresas Varias de Medellín para relacionarse con sus empleados?

- Hay falta de comunicación, no traen las carteleras
- No traen el Notivarias.
- Radio para la comunicación de quejas.

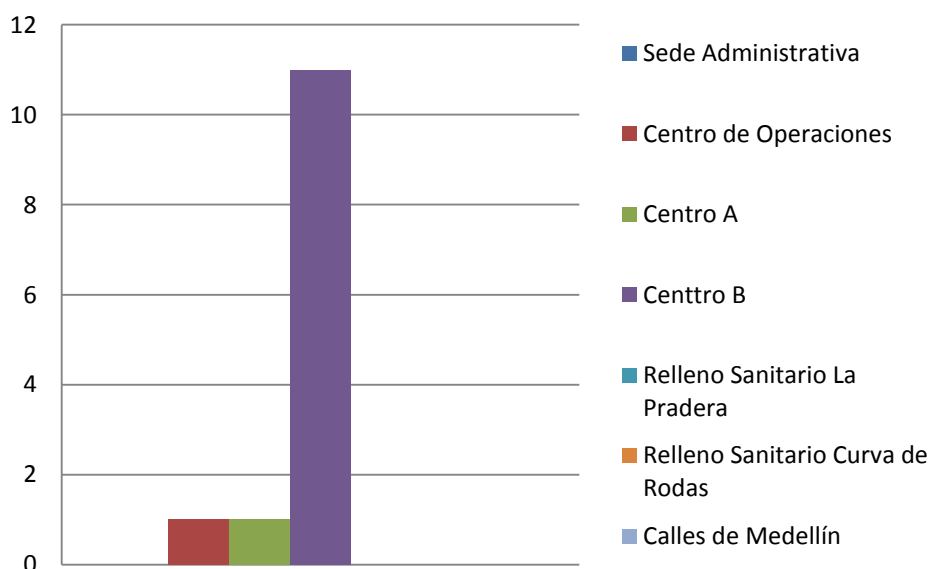
8.4 TABULACIÓN ENCUESTAS (CENTRO DE ACOPIO B)

❖ Pregunta 1

- Sede Administrativa: 0
- Centro de Operaciones: 1
- Centro A: 1
- Centro B: 11
- Relleno Sanitario La Pradera: 0
- Relleno Sanitario Curva de Rodas: 0
- Calles de Medellín: 0

Gráfica 16

¿En qué sede de Empresas Varias de Medellín desempeña su trabajo?



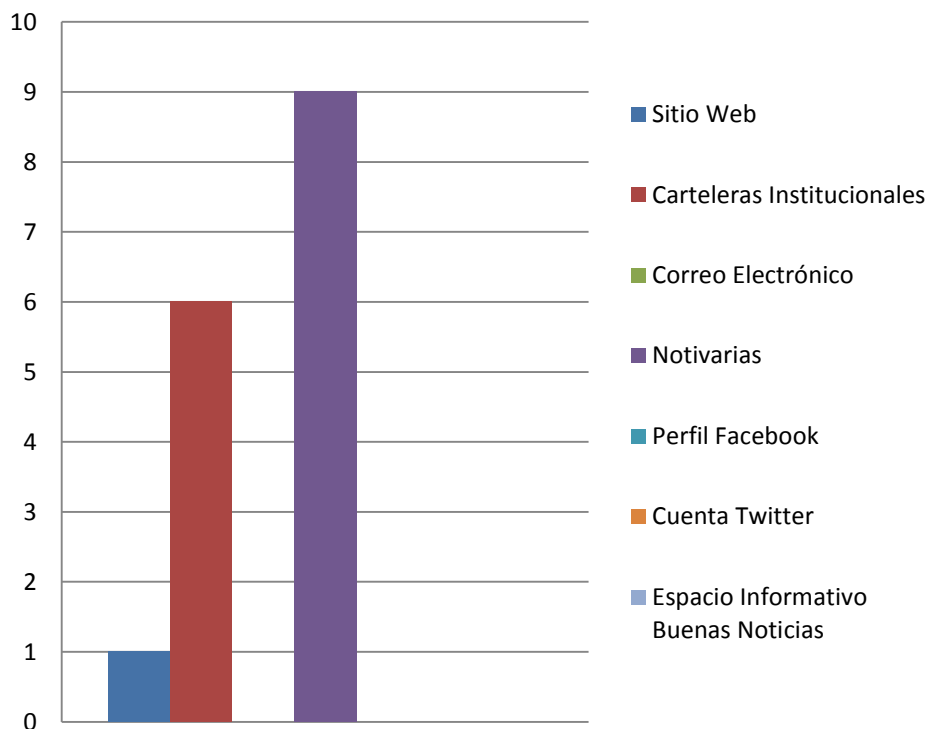
Centro de Acopio B es el lugar donde se despachan los recolectores y Peones de Barrido, quienes también pueden desempeñar su labor en otros lugares de Empresas Varias de Medellín y las calles de la ciudad. Por lo anterior, el 84% de la muestra de 13 empleados encuestados respondió que desempeñan su labor en esta sub sede de EEVVM, un 8% que desempeña sus labores también en Centro A, y el 8% restante también ejerce labores en el Centro de operaciones y Mantenimiento.

❖ **Pregunta 2**

- Sitio web: 1
- Carteleras institucionales: 6
- Correo electrónico: 0
- Notivarias: 9
- Perfil en Facebook: 0
- Cuenta Twitter: 0
- Espacio informativo Buenas Noticias: 0

Gráfica 17

¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos conoce?



Los resultados arrojados por esta pregunta en el centro de acopio B determinaron que el 8% de los encuestados tiene conocimiento del sitio web de Empresas Varias de Medellín, un 46% de los encuestados conoce las carteleras institucionales y un 69% conoce el boletín interno Notivarias. En las opciones correo electrónico, perfil Facebook, cuenta Twitter y el espacio informativo Buenas Noticias no hubo selección de ninguno de los encuestados, lo que muestra que en el Centro de Acopio B el medio de comunicación interno más conocido es Notivarias.

Como en el Centro de Acopio A, a este centro de acopio recurren los empleados de Empresas Varias de Medellín que se dedican especialmente a las labores de barrido manual en las zonas centrales de la ciudad. En su mayoría, estos empleados tienen un nivel educativo básico y un nivel

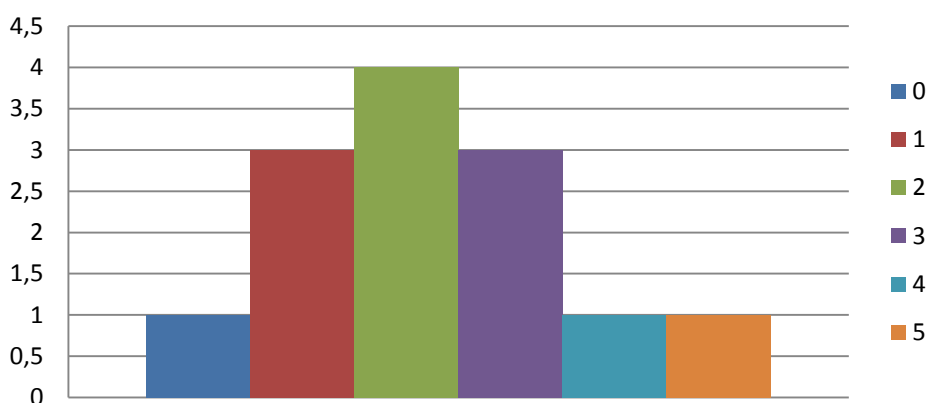
socioeconómico que oscila entre los estratos 1 y 3, por esta razón el medio de comunicación más conocido es el Boletín Notivarias seguido por las carteleras institucionales ya que éstas no requieren de conocimientos mayores y no es necesario acceder a internet, herramienta a la cual no todos tienen acceso.

❖ **Pregunta 3**

- 0= 1
- 1= 3
- 2= 4
- 3= 3
- 4= 1
- 5= 1

Gráfica 18

Con que frecuencia a la semana consulta las carteleras institucionales



En relación con la frecuencia de consulta de carteleras en el Centro de Acopio B, el 31% de los encuestados respondió que 2 veces a la semana, el 23% lo hace en 3 ocasiones, otro 23% las revisa dos veces a la semana. Diariamente la revisa 1 empleado, que corresponde a 8%, el mismo porcentaje lo hace 4 veces por semana y el restante 8% no revisa la cartelera en la semana.

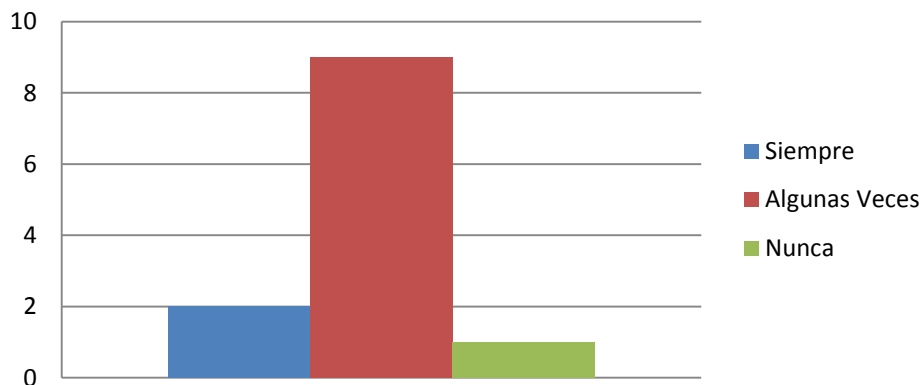
Las cifras demuestran que en este centro de acopio es menos importante la cartelera y que la mayor inclinación de los empleados encuestados fue la opción que hacía referencia a la revisión de la cartelera dos veces por semana. Esto indica que aunque sea uno de los medios más conocidos en esta sede de la empresa es uno de los menos consultados

❖ **Pregunta 4**

- Siempre: 2
- Algunas Veces: 9
- Nunca: 1

Gráfica 19

¿Encuentra oportuna y pertinente la información que es publicada en los diferentes medio de comunicación interna?



De acuerdo con las respuestas obtenidas, para el 69% de los consultados sólo algunas veces la información que es publicada en los medios de comunicación internos es importante. El 15% que consideró que siempre la información es importante y un 8% seleccionó la opción nunca es importante la información.

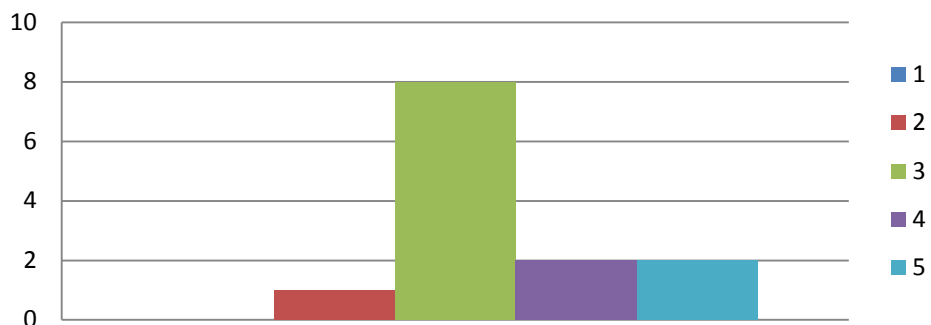
Las cifras anteriores muestran una baja consideración por la importancia de la información que se publica en los medios de comunicación internos, lo que indica que la información que encuentran en los medios no es de suma importancia para ellos.

❖ **Pregunta 7**

- 1: 0
- 2: 1
- 3: 8
- 4: 2
- 5: 2

Gráfica 20

Califique de 1 a 5 el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín



Los resultados obtenidos con esta pregunta se contabilizaron de la siguiente manera: el 62% de los encuestados consideró que el uso eficiente de los medio de comunicación internos es de 3, seguido de un 13% en las calificaciones 4 y 5 respectivamente, un 8% de los encuestados se inclinó por la calificación 1 y ninguno de los encuestados eligió la calificación mínima que era 0.

En este centro de acopio lo encuestados determinaron que el uso eficiente de los medios internos de comunicación es en promedio de 3, lo que indica que los medios de comunicación no son muy eficientes en este lugar por las razones que fueron expuestas por los encuestados en las preguntas siguientes.

Transcripción de las respuestas a preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico realizada a empleados operativos Centro de Acopio A

➤ **¿Qué información le gustaría encontraren los medios de comunicación interna de Empresas Varias de Medellín E.S.P?**

- Que la información que se nos entrega sea más seguida.
- Información con todo lo relativo a la empresa
- Televisión
- Televisión
- Boletín
- Televisión
- Televisión
- Televisión
- Televisión
- Televisión

➤ **¿Qué otros medios de comunicación le gustaría que empleara Empresas Varias de Medellín para relacionarse con sus empleados?**

- Boletín.
- Boletín interno.
- Ser más constantes con Notivarias y carteleras.
- Boletín.
- Boletín.
- Boletín

9. RESULTADOS

9.1 ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO

Establecer un sistema de relacionamiento con los diferentes interlocutores internos de la organización para garantizar una gestión incluyente y transparente

9.1.1 GRUPOS DE INTERÉS EMPRESAS VARIAS DE MEDELLÍN (TARGET)

- Colaboradores
 - Empleados
 - Administrativos
 - Operativos
 - Sindicato
 - Junta Directiva
- Proveedores

9.1.2 Esquema de relacionamiento con grupos de interés 2011

Tabla 1

GRUPOS DE INTERÉS	COLABORADORES	Empleados	Administrativos
			Operativos
		Sindicato	
	JUNTA DIRECTIVA		
	PROVEEDORES		

9.1.2.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS 2011

Tabla 2

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Sitio web	
	Correo Electrónico	
	Carteleras institucionales	
	Notivarias	
	Perfil en Facebook	
	Cuenta Twitter	
	Espacio informativo buenas noticias	
	Comités	
	Reuniones Junta Directiva	
	Reuniones de Proceso	
	Correspondencia Interna	
	Share Point	

Tabla 3

	Grupos de Interés				
	Colaboradores		Sindicato	Junta Directiva	Proveedores
	Empleados				
Medios de comunicación	Administrativos	Operativos			
Sitio web					
Correo electrónico					
Carteleras					
Notivarias					
Facebook					
Twitter					
Buenas noticias					
Comités					
Reuniones Junta Directiva					
Reuniones de proceso					
Correspondencia interna					
Share Point					

10. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

10.1 OBJETIVO GENERAL.

Al culminar la implementación del presente plan estratégico de comunicación emvarias tendrá procesos de comunicación interna fortalecidos y alcanzará mayores niveles de identidad corporativa por parte de los empleados.

10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

10.3 OBJETIVO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS

Aprovechar de manera eficaz los medios de comunicación internos para hacer de la información un activo estratégico para Empresas Varias de Medellín

- **Estrategia 1** :Reestructuración de medios de comunicación internos

➤ TÁCTICAS

- Definir correctamente los Grupos de Interés de Empresas Varias de Medellín, para estructurar la finalidad de los medios y lograr establecer un esquema de relacionamiento que garantice la buena gestión de la información interna que se genera en la organización.
- Evolucionar los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín de acuerdo al nivel de impacto, el tipo de información, periodicidad de actualización y alimentación con información teniendo en cuenta la consulta que se da a estos medios de comunicación.
- Crear un manual de estilo de carteleras institucionales donde se defina de manera estratégica el uso de este importante medio de comunicación, teniendo en cuenta el tipo de información que se publica, la ubicación de la cartelera, el tipo de público que consulta, la periodicidad de consulta y la ubicación de la información de acuerdo al nivel de importancia, además de la reglamentación para logara carteleras más dinámicas y gráficas que pesadas y rígidas.
- Establecer parámetros para el uso del correo institucional de Empresas Varias de Medellín desde el proceso de comunicación, donde se establezca el tipo de información, y la forma en la que se enviará la

información, además de establecer los criterios para que los empleados soliciten el envío de algún tipo de información por medio del correo electrónico institucional

- Establecer una estructura para el boletín Notivarias, con una serie de secciones que garanticen la mejor organización de la información de acuerdo a importancia y temáticas para satisfacer las necesidades de todos los empleados.
- Plantear ciertos parámetros para realizar publicaciones en el sitio web, que determinen la forma en la que se va a publicar, el tipo de información y la periodicidad de publicaciones en el sitio web.
- Instalar una cartelera para publicación de información en el tercer piso de la sede administrativa.

○ **Estrategia 2:** Nuevos medios de comunicación

➤ **TACTICAS**

- Comenzar a explotar la herramienta Share Point creando micro sitios por proceso en los que se comparta información importante que sea necesaria para las labores que se desarrollen dentro del mismo, además de facilitar el acceso a la información entre procesos y entre empleados, buscando tener la información a disposición para no crear ambientes de desinformación que puedan llevar a bajos niveles de productividad.
- Actualizar el concepto de carteleras institucionales y convertirlas en carteleras digitales con el fin de generar y transmitir la información de manera más dinámica, gráfica y atrayente, además de que aportar al factor ambiental ya que se disminuye la producción de residuos y el gasto de papel, además se facilitarían la periodicidad de actualización y se tendría un control sobre la información publicada.
- Extensión del espacio buenas noticias en el centro de operaciones y mantenimiento y en los centros de acopio, para lograr estimular a los trabajadores ya que se importantes debido a que se les comparten las buenas noticias que se están desarrollando en la empresa para la que desarrollan sus actividades.
- Realizar las buenas noticias cada dos meses en el Relleno sanitario.
- Realizar la versión digital del boletín interno Notivarias.

- Crear un blog donde se publique constantemente noticias y hecho importantes, para la consulta de los empleados, además donde semanalmente se publique un micro video del gerente haciendo referencia a las actividades que se van a desempeñar, además este blog brindará la posibilidad de hacer retroalimentación entre los empleados ya que brinda la posibilidad de hacer comentarios de esta manera se afianza la relación con los empleados además de empezar a sumergirlos en elementos de comunicación digital que aún es un tema muy débil en la organización.
- Comenzar a utilizar un software de mensajería instantánea para la comunicación entre funcionarios, ya que hay canales de comunicación como el teléfono que está siendo sobre utilizados.

- **ESTRATEGIA 3:** Promoción de medios

- **TACTICAS**

- Impulsar el grupo de Empresas Varias de Medellín que se encuentra en Facebook para que los empleados también se unan, para lograr consolidar este como un medio de comunicación que nos garantice más dinamismo y más información multimedial.
- Utilizar los medios internos de comunicación que ya están posicionados para comenzar una campaña off line de promoción de los medios digitales de comunicación (Facebook y twitter).

10.4 OBJETIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Solucionar las problemáticas de clima organizacional al interior de empresas varias de Medellín para disminuir el riesgo a bajo y armonizar los procesos para contribuir a la productividad positiva de la organización.

- **Estrategia 1:** Fortalecimiento de relaciones sociales

- **TACTICAS**

- Realizar unas jornadas de integración mensuales en el horario de almuerzo con el fin de fortalecer las relaciones respetuosas en el trabajo y el trabajo en equipo.
 - Campaña de aprovechamiento lugares de la organización como la cafetería para propiciar espacios donde los empleados puedan relacionarse y lograr la cohesión del equipo laboral.
- **Estrategia 2:** Establecimiento de buenas relaciones de autoridad

➤ **TACTICAS**



- Crear un programa de capacitaciones con acompañamiento psicológico para aplicar a los directivos y jefes de proceso donde se preparen para liderar el trabajo en equipo y el clima organizacional.
 - Estimular por medio de una pequeña campaña el establecimiento de metas claras desde los directivos por proceso para orientar los empleados a la producción conjunta con autonomía y control, sin ejercer presiones.
 - Institucionalizar reuniones de proceso o primarias que se realicen cada 15 días al interior de cada proceso para garantizar un direccionamiento común de los participantes en el mismo, además de generar un sentimiento de apoyo por parte del jefe o encargado del proceso y lograr una confianza gerencial al interior del mismo.
- **Estrategia 3:** Reconocer la buena labor desarrollada en la organización

➤ **TACTIAS**

- crear un espacio en el boletín Notivarias donde se resalten las buenas labores que hayan realizado 5 empleados de la organización durante dos meses, buscando generar espacios de reconocimiento y retribución por los buenos desarrollos.
- Proponer un plan de fortalecimiento de los estímulos a empleados que ya existen en Empresas Varias de Medellín

10.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Aumentar en un 70% la cultura organizacional unificando y fortaleciendo la misma en Empresas Varias de Medellín para establecer un hilo conductor que dirija las acciones de los empleados.

- **Estrategia 1:** Dinamizar la cultura organizacional

➤ TACTICAS

- Actualizar y reestructurar la misión, la visión y los valores corporativos que juegan el papel de elementos dinamizadores de la cultura organizacional y no se renuevan desde hace varias temporadas y ya están perdiendo el norte.
- Hacer evidentes los elementos dinamizadores de la cultura organizacional en los diferentes medios de comunicación internos, además de destinar un espacio importante en cada una de las sedes donde están visibles y al alcance de todos para que los empleados los conozcan, los apliquen y se apropien de ellos para lograr que todos estén guiados por los mismos parámetros
- Emplear los medios de comunicación internos como propagadores de la cultura organizacional para lograr una cultura sólida en Empresas Varias de Medellín.
- Establecer señales visuales al interior de las diferentes sedes de Empresas Varias de Medellín para identificar cada uno de los espacios.

- **Estrategia 2:** Unificar una sola cultura organizacional

➤ TACTICAS

- Realizar una campaña que conste de 5 principios que ayuden a contrastar los comportamientos inadecuados de algunos procesos que se han convertido en costumbre de las subculturas que hay al interior de Empresas Varias de Medellín.

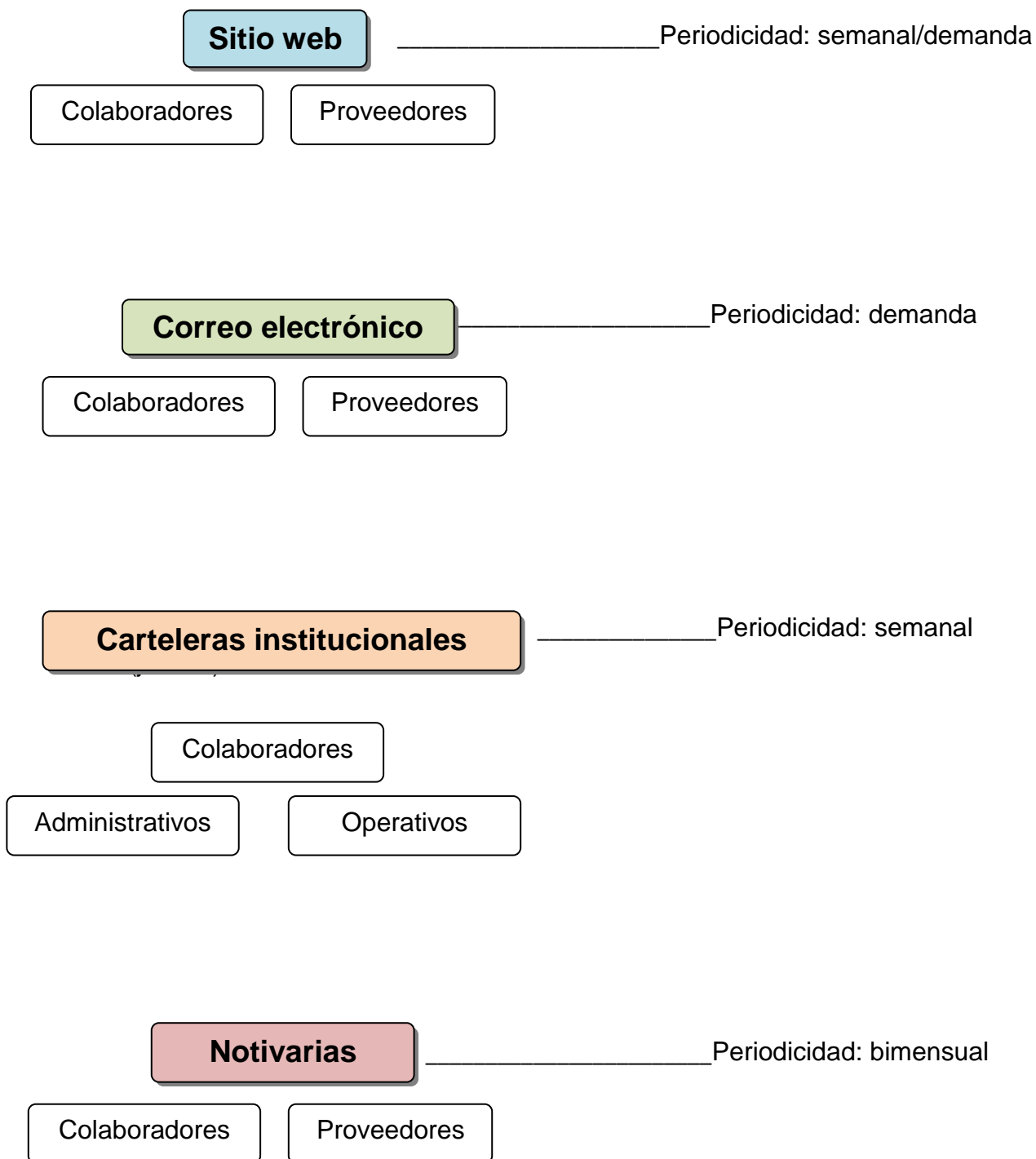
- Realizar de manera didáctica una serie de actividades lúdicas que ayuden a la apropiación de los conceptos que fortalecen la cultura organizacional para que exista una unidad en los conceptos para que todos los empleados marchen por una misma línea para el logro de los objetivos.
 - Fortalecer los proceso de capacitación a nuevos empleados para lograr tener un acompañamiento constante en los proceso de pre-arribo, arribo y metamorfosis, para lograr que tengan pleno acceso y conociendo a las prácticas culturales aplicadas al interior de Empresas Varias de Medellín.
 - Crear una serie de capacitaciones que clarifiquen el uso de los diferentes software que se usan al interior de la organización, ya que estos son parte indispensable de la cultura y el buen uso garantiza la apropiación de los procesos de la organización.
- **Estrategia 3:** Rituales que fortalezcan la cultura
 - **TACTICA**
 - Establecer uno o dos días al mes en los que los empleados se pongan la camiseta de la empresa para estimular más el sentido de pertenencia y lograr mayores niveles de apropiación e identidad, en especial con la nueva imagen corporativa que se implementará a partir de diciembre.

10.6 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA 2012

Tabla 4

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Sitio web	
	Correo Electrónico	
	Carteleras institucionales	
	Notivarias	
	Perfil en Facbeook	
	Cuenta Twitter	
	Espacio informativo buenas noticias	
	Comités	
	Reuniones Junta Directiva	
	Reuniones de Proceso	
	Correspondencia Interna	
	Share Point	
	Blog de comunicación interna	
	Mensajería Instantánea	

10.7 ESQUEMA DE RELACIONAMIENTO GRUPOS DE INTERÉS 2012



Facebook

Periodicidad: día x1/2 / demanda

Colaboradores

Proveedores

Twitter

Periodicidad: demanda

Colaboradores

Proveedores

Espacio buenas noticias

Periodicidad: mensual último

Colaboradores

Sindicato

Proveedores

Comités

Comité de Gerencia

Periodicidad: semanal

Colaboradores administrativos

Comité de Técnico

Periodicidad: demanda

Colaboradores administrativos

Comité de Transparencia

Periodicidad: demanda (máximo 4 por

Colaboradores administrativos

Copaso

Periodicidad: mensual

Representación de colaboradores administrativos

Representación de colaboradores operativos

Comité de Incentivos

Periodicidad: anual

Colaboradores administrativos

Comité de choques

Periodicidad: demanda

Colaboradores administrativos

Comité de vivienda

Periodicidad: anual

Colaboradores administrativos

Comité de Contratación

Periodicidad: semanal

Colaboradores administrativos

Comité de Calidad

Periodicidad: demanda

Colaboradores administrativos

Comité de conciliación

Periodicidad: demanda

Colaboradores administrativos

Reuniones de junta directiva

Colaboradores administrativos

Junta directiva

Reuniones de proceso o primarias

Periodicidad: cada 15 días

Colaboradores

Proveedores

Correspondencia Interna

Periodicidad: demanda

Colaboradores

Proveedores

MicrositiosSharepoint

Periodicidad: semanal o

Colaboradores

Proveedores

Blog de comunicación interna

Periodicidad: cada 2

Colaboradores

Proveedores

Mensajería instantánea

Periodicidad: demanda

Colaboradores

Proveedores

11. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- Empresas Varias de Medellín por ser una empresa de gran magnitud cuenta con un número aproximado de 2.000 empleados, los cuales se clasifican de acuerdo al tipo de contrato, ya sean vinculados o contratistas, elemento importante al interior de la organización que determina la comunicación, debido a que la información es la misma, pero el manejo y la transmisión de esta es diferente para contratistas y vinculados.

Los empleados de Empresas Varias de Medellín desarrollan sus actividades en sedes diferentes de la empresa, elemento indispensable a tener en cuenta en la transmisión de la información, ya que en la sede administrativa y el Centro de operaciones y mantenimiento se presenta el mayor flujo de empleados de la empresa.

- Los medios internos de comunicación que se emplean en Empresas Varias de Medellín son de suma importancia para todos los empleados, pero las labores que desarrollan, además de las limitaciones de tiempo, hacen que para los diferentes empleados unos medios de comunicación sean más importantes que otros, las personas que desarrollan sus actividades en la sede administrativa, que en su mayoría hacen parte del grupo de empleados administrativos, para estos el medio de comunicación más importante es el correo electrónico, debido a que la mayor parte del tiempo la pasan trabajando frente a un computador, además de factores como la velocidad en el intercambio de información que garantiza este medio o canal de comunicación, es importante resaltar que los empleados administrativos de EEVVM tienen constante acceso a internet y conocen las herramientas como Outlook gestor del dominio @eevvm.com.co o @emvarias.com.co.

Para los empleados que desempeñan sus actividades en el Centro de Operaciones y Mantenimiento, conductores y recolectores en su mayoría, el medio de comunicación más importante es la cartelera institucional, ya que está ubicada en su lugar de trabajo, y pueden visibilizarla rápidamente en los momentos en los que asisten al recinto porque la mayor parte del tiempo la pasan en los vehículos haciendo sus labores por toda la ciudad, los otros medios de comunicación como el correo electrónico, Facebook y Twitter son de mínima relevancia, ya que el acceso y conocimiento del internet por parte de los empleados operativos es muy poco.

Los empleados que se dedican a las labores de barrido manual y que asisten al centro de acopio de Empresas Varias de Medellín, pasan muy pocos instantes en estos lugares, por esta razón los medios más

usados por estos empleados son las carteleras institucionales debido a que en estas son publicadas las rutas, horarios y correrías entre otra información relacionada con la empresas y los momentos lúdicos además de este medio de comunicación, el boletín bimensual llamado Notivarias es importante para los empleados porque recopila la información más relevante de la empresas, información a la cual ellos tiene acceso por este medio ya que por sus labores es escaso el momento en el que pueden asistir a la sede administrativa.

- El Boletín interno llamado Notivarias que es distribuido cada 2 meses es el único medio de comunicación que llega a todas las personas que desarrollan las labores para EEVVM, ya que es distribuida a vinculados y a todos los contratista.
- El correo electrónico, los teléfonos y los memos internos son los canales de comunicación usados entre los empleados de Empresas Varias de Medellín, algunos de estos están siendo sobre utilizados como lo es el caso del teléfono, ya que los empleados se comunican en la mayoría de veces por este medio, estando a poca distancia y olvidando otros medios de comunicación que existen.
- Empresas Varias de Medellín cuenta con herramientas de gran tecnología, las cuales están siendo subutilizadas, ejemplo claro de esto es la herramienta Sharepoint esta puede ser de vital importancia para la comunicación gracias a las diferentes posibilidades que ofrece y en la empresa solo se usa para la realización del archivo digital de todas los documentos que llegan a el proceso administración de documentos.
- La comunicación digital en Empresas varias de Medellín es casi nula ya que apenas se están comenzando a implementar herramientas como Facebook y Twitter, además no existen medios de comunicación electrónicos al interior de la organización a excepción del correo electrónico y el sitio Web.
- Al interior de la organización los empleados no tiene conocimiento del uso de redes sociales y aplicaciones digitales para la comunicación de la empresa.
- Al interior de la organización el Proceso de Mercadeo y Comunicación está implementando estrategias informativas para lograr hacer más eficaz la comunicación y la relación entre directivos y empleados ejemplo de esta es el espacio informativo Buenas Noticias.
- Los medios de comunicación internos de la Empresas Varias de Medellín son utilizados en la mayoría de veces para informar al personal vinculados, por esta razón los contratistas que comparten espacio constante con vinculados no sienten un interés por parte de la empresa ya que casi nunca hay información destinada a contratistas en las

carteleras y otros medios de comunicación, solo el boletín interno bimensual Notivarias es el que se reparte a todo el personal que labora para Empresas Varias de Medellín sin reparo de que sean contratistas o vinculados, por esta razón los empleados de cooperativas se ven obligados a poner una cartelera donde ellos mismo o el personal de la cooperativa a la que pertenecen la alimentan con la información que consideran necesaria.

- La información que es publicada en las carteleras institucionales de Empresas Varias de Medellín debe estar determinada por la sede en la cual está ubicada la cartelera, debido a los tiempos que pasan los empleados en los diferentes lugares, la demanda de información de las diferentes clases de empleados, la revisión por semana que hacen los empleados a este medio y la clase de información que se publica, determinando así que la mayor demanda de información en cartelera se encuentra en los empleados que desarrollan actividades operativas.
- No existe una periodicidad ni uniformidad para actualización de carteleras en Empresas Varias de Medellín, lo que genera una no cultura de la información en los empleados.
- La información que se transmite por los medios de comunicación internos en EEVVM presenta diferentes demandas que corresponden a los intereses de los diferentes empleados.
- La cultura en Empresas Varias de Medellín es estática y no ha pasado por proceso de evolución, por esto la organización ha perdido el sentido de la realidad y ha caído en un atraso.
- Dentro de la organización existe una cultura generalizada que es difícil de identificar debido las micro culturas que se han ido solidificando dentro de cada proceso, esto hace que la cultura no sea solida sino fragmentada.
- La cultura se ve afectada por el desconocimiento de la misión de la organización por parte de los empleados lo que hace que no haya una intención unificada de trabajo.
- Las rivalidades internas entre procesos y entre empleados hacen que se afecte de manera directa la cultura organizacional, ya que aunque existe la visión de la empresa, pocos empleados se han apropiado de ella y no saben el por qué y el para qué de su trabajo, no proyectan sus labores y realizan las actividades sin tener una meta en común.
- Dentro de la cultura organizacional de Empresas Varias no se Observan rituales que refuercen los valores corporativos.

- En algunos procesos las decisiones de los directivos son determinantes en las acciones que afectan la cultura organizacional, ya que estas decisiones afectan el comportamiento colectivo de los empleados.
- Evidenciar los elementos dinamizadores de la cultura organizacional en Empresas Varias de Medellín es complejo ya que no son visibles al público, solo se encuentran en el sitio web de la empresa.
- La cultura organizacional de Empresas Varias de Medellín es débil, fragmentada y tendiente al cierre.
- Las relaciones sociales entre los empleados de Empresas Varias de Medellín se ven afectadas, por factores como el respeto y la poca cooperación que se evidencia en la transmisión de la información además de ocultar la misma para entorpecer los procesos.
- En algunos procesos las relaciones de autoridad son las encargadas de generar un mal clima organizacional, ya que no existe confianza gerencial reflejándose en una constante presión sobre los empleados, y el liderazgo se basa solamente en el poder.
- La poca autonomía al desarrollar las actividades y el excesivo control, además de la sobre carga son factores que afectan directamente el clima en Empresas Varias de Medellín
- Al interior de la organización existen pocos incentivos para los empleados por el logro de las metas.
- En muy pocos procesos se evidencia la participación de los empleados a la hora de tomar decisiones que afecten el común, haciendo que la inconformidad con decisiones que se toman sin consultar generen mal clima organizacional.

12. RECOMENDACIONES

- Tener acceso a las herramientas que sean necesarias para el buen desarrollo de las actividades de comunicación, además de contar con los diferentes software de edición, creación y diseño de piezas audiovisuales, que son indispensables a la hora de hablar de comunicación interna y para de esta manera poder acceder a otros formatos.
- Fortalecer el equipo de trabajo de la subdirección de mercadeo y comunicación, especialmente en profesionales dedicados a las labores de comunicación, para determinar un profesional que se dedique a la comunicación interna, otro a la comunicación externa, un community manager que se dedique a la administración de los medios de comunicación digitales, además de una persona que se dedique a las relaciones publicas, así confirmara un equipo fortalecido con actividades claras a desarrollar por profesionales competentes.
- Direccionar las labores al cumplimiento de las metas y objetivos en la subdirección obedeciendo al plan estratégico tanto de comunicación como de mercadeo, para trazar actividades claras y planes de trabajo concretos.
- Definir los roles y labores a desarrollar por cada integrante del proceso de Mercadeo y comunicación, para que queden estipuladas las acciones que se deben desarrollar para el proceso de mercadeo y las labores que se enmarcan en el proceso de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge. Comunicación y Cultura organizacional En: Gerencia integral de comunicaciones. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007. P.35. p. 140

VALENCIA, Tatiana, CORTES, Ana Lucía, CAICEDO, Ángela, VALLENCILLA, Netty, CORTES, Mónica. Gestión Integral de Residuos Sólidos en Colombia. Presentación Power Point. Disponible en:[en línea].<<http://www.slideshare.net/danasval/gestion-integral-de-residuos-slidos-en-colombia>>[citado el 15 de agosto de 2011]

TOCA TORRES; Claudia Eugenia. CARRILLO RODRÍGUEZ, Jesús. En: Asunto teóricos y metodológicos de la cultura organizacional: Revista Civilizar. Vol. 9, No. 17, (julio-diciembre, 2009); p. 117-135.

AGUILERA, Jorge. ¿Para qué sirve la comunicación en la empresa? En: Revista Fenalco. 1997. P 41.

CHARÓNDURIVE Leonardo; Importancia de la Cultura Organizacional Para el Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. Ciencia en su Pc . Núm. 5. 2007. Pp 87-95.

GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María, Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: UniversitasPsychologica: Pontifica universidad Javeriana. Vol. 5, No. 001, (enero-abril. 2006). p 163-174.

AGUILAR, Andrea. El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. En: Global Media Journal: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Vol. 6, No. 11, (2009); p. 66-81.

GARCIA SOLARTE, Mónica Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. No.42, fecha julio-diciembre 2009; p 43-61

QUIROGA PARRA, Darío. Comunicación, clima y cultura para la gestión del conocimiento: Pymes metalmecánicas de Cali. En: Universidad & Empresa: Universidad del Rosario. Vol. 6, No. 13, julio-diciembre, 2007, p. 9-36.

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA DE DIAGNOSTICO MEDIOS INTERNOS EMPRESAS VARIAS DE MEDELLÍN E.S.P

SUBDIRECCIÓN DE MERCADEO Y COMUNICACIONES

OBJETIVO: realizar un diagnóstico con el fin de determinar el uso, la frecuencia, y los contenidos de los medio de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín.

1. ¿En qué sede de Empresas Varias de Medellín desempeña su trabajo?

- Sede administrativa _____
- Sede de operaciones _____
- Centro A _____
- Centro B _____
- Relleno Sanitario La _____
Pradera
- Relleno Sanitario Curva de _____
Rodas
- Calles de Medellín _____

2. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación internos conoce?

- Sitio web _____
- Carteleras institucionales _____
- Correo Electrónico _____
- Notivarias _____
- Perfil en Facebook _____
- Cuenta en Twitter _____
- Espacio informativo Buenas _____
Noticias

3. ¿Con qué frecuencia consulta las carteleras institucionales? Marque con una X la respuesta que se ajuste a su preferencia.

Semana	0	1	2	3	4	≥5

4. ¿Encuentra oportuna y pertinente la información que es publicada en los diferentes medio de comunicación interna?

Siempre _____
Algunas Veces _____
Nunca _____

5. ¿Qué información le gusta encontrar en los medios de comunicación interna de Empresas Varias de Medellín E.S.P?

6. ¿Qué otros medios internos de comunicación le gustaría que empleara Empresas Varias de Medellín para relacionarse con sus empleados?

7. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el uso eficiente de los medios de comunicación internos de Empresas Varias de Medellín

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--