

009. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LA BAHIA.EC

Autores:

Lic. Mirna Elizabeth Vaca Freire
Licenciada en Comunicación Empresarial
mirna_vf93@hotmail.com

Mgs. Ana María Salazar Merchán
Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional
Docente de la Facultad de Marketing y Comunicación
de la Universidad Tecnológica ECOTEC
ansalazar@ecotec.edu.ec

Resumen

La presente investigación busca determinar si los colaboradores se sienten satisfechos laborando dentro de la tienda en línea LaBahia.ec, por lo que fue preciso analizar cómo se encontraba la cultura organizacional de la empresa, el clima laboral, la comunicación interna y la identidad corporativa. Las variables que se analizaron, permitieron conocer más a fondo como se encontraba la empresa en distintos ámbitos y cómo influían las mismas en el desarrollo. Las herramientas utilizadas para la recolección de datos e información fueron la entrevista, encuesta y *focus group*, dirigidas a los colaboradores y directivos de la empresa, para identificar cómo se relacionan entre ellos, cómo se podría reforzar sus debilidades e implementar un plan con estrategias para potenciarlo.

Palabras claves: cultura organizacional, comunicación interna, clima laboral, identidad corporativa.

Abstract

This research seeks to determine if employees feel satisfied having worked within the LaBahia.ec online store, why it is necessary to analyze how the corporate organization culture, work environment, internal communication and corporate identity are found. The variables that were analyzed, allowed to know more in depth how the company in different areas and how they influence development. Tools for data collection and information on the interview, survey and focus group, aimed at the company's employees and managers, to identify how they relate to each other, how their capabilities can be improved and how to implement a plan with strategies for enhance it.

Keywords: organizational culture, internal communication, work climate, corporate identity.

INTRODUCCIÓN

Una cultura organizacional sólida proporciona un sistema de reglas y valores bajo la cual los trabajadores pueden operar y ésta puede generar en la empresa una fuerza laboral. Estableciendo políticas y reglas internas en la empresa, se conseguiría que los colaboradores sean más productivos y eficaces, logrando que se sientan integrados en la empresa y sean más eficientes a la hora de trabajar. Tanto la empresa como los colaboradores se beneficiarán ya que mejorará el estado físico, anímico y mental de cada trabajador, favoreciendo las relaciones interpersonales en el trabajo.

Los vínculos que consolidan al trabajador en la organización son por adhesión e identificación con los objetivos del trabajo. Es fundamental gestionar los valores buscando solidez en la cultura y la comprensión de cómo las tareas encomendadas contribuyen en beneficio de la empresa. Lillian J. LeBlanc (2014) comenta que "Crear un gran lugar para trabajar es fácil cuando se tiene una gran cultura pues es probable que los colaboradores estén más comprometidos y felices en organizaciones donde la confianza abunda y la comunicación fluye libremente."

Con la siguiente investigación se podrá obtener información importante de parte de los empleados y directivos, que permitirá crear estrategias para superar las debilidades que tenga la empresa y así mismo mejorar la relación entre los miembros de la organización.

DESARROLLO

Cultura e Identidad en la visión corporativa

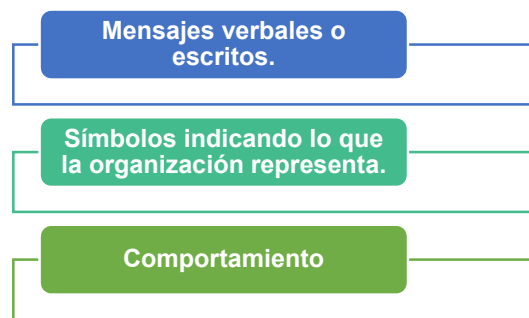
La cultura organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores acerca de una empresa, dadas por sus creencias y valores; mientras que la identidad de una organización tiene como objetivo conseguir que los directivos se sientan orgullosos de lo que han construido y que los colaboradores tengan sentimientos de pertenencia, es decir que se sientan parte de ella, preocupándose no solo por el bienestar propio sino también de la organización de manera global.

Indica Chiavenato (2007, p. 84) que "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales". Se debe tener en cuenta que toda persona posee una cultura y la importancia de ésta no se puede minimizar, así mismo, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un entorno de permanentes cambios. Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se desarrolla adecuadamente, sino, figurará como una de las principales debilidades; según Serna (1997, p. 105) comenta que se debe "definir programas y acciones... que modifiquen los elementos culturales"

El sentimiento de pertenencia es elemental para que una empresa funcione bien, porque van de la mano con: la motivación, el trabajo en equipo, el ánimo, la atención al cliente, etc.; si los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, es más complicado que estos factores se lleven a cabo.

Existen varios conceptos para la identidad corporativa, Sara Diez Freijeiro en su libro Técnicas de comunicación, señala que cuando se vende un producto o se presta un servicio se está vendiendo la imagen y posteriormente se configura una personalidad congruente en la que todos los elementos de una empresa vayan hacia una misma dirección (Díez, 2006).

Gráfico 1. Medios en que se plasma la Identidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia en base a Díez (2006).

La identidad corporativa posee diversas características por las cuales se beneficia la empresa (Díez, 2006):

- Mayor reconocimiento de la empresa por parte del público en general.
- Mayor confianza por parte de los empleados
- Mejor posicionamiento en el mercado.

En la identidad corporativa, los códigos o normas que emite la organización a los empleados son importantes ya que representan a la identidad interna de la misma, dándole unidad. En las organizaciones deben tomarse en cuenta una serie de normas y formas de actuación:

- Celebraciones: Dentro de la empresa siempre van a existir distintas celebraciones como cena de navidad, jornadas *outdoor*, reuniones de reflexión con los integrantes de la empresa, etc.
- Normas de vestuario: Para la formalidad y vestimenta los hombres pueden y deben utilizar traje y corbata; también se puede referir a los tatuajes, *piercings*, corte de pelo etc. En cuanto a las mujeres se refiere a la prohibición de minifaldas, escotes, maquillaje muy cargado etc.

- Normas generales: Prohibición de fumar, mantener relaciones sentimentales entre colaboradores, no gritar ni tener discusiones frente a clientes.

Todas estas normas y reglas de la empresa, están especificadas en el manual corporativo que se entrega a los empleados a partir del momento en que formen parte de ella y que con el tiempo se irán actualizando (Díez, 2006).

Estos factores son muy importantes para trabajar ya que las personas generan una percepción general sobre la organización, que actúa como mapa cognitivo del funcionamiento de la organización, así se determina un comportamiento adecuado ante cada situación (Schneider y Reichers, 1983, 19-39).

Clima y Comunicación al interior de la organización

Para Jesús García Jiménez, la comunicación interna es un recurso gerencial de primer orden que ayuda a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. Las organizaciones no pueden existir si no hay comunicación, mientras no la haya, los empleados no pueden saber qué están haciendo los compañeros, los administradores no pueden recibir información, por lo tanto, los jefes o supervisores no pueden dar instrucciones (García, 1998).

Valle acerca de la comunicación interna, menciona: "Lo esencial para la empresa es transmitir a toda la organización una idea común, unas creencias, unas actitudes, una pauta de comportamiento y un conjunto de valores corporativos. El factor que erige a la cultura en legado generacional es la comunicación interna." (Valle, 1995, p. 57).

Es sustancial que en una empresa prevalezca un buen clima laboral, ya que, si no existe una buena relación entre subordinados, o jefes y subordinados, la organización se puede ver afectada de manera negativa.

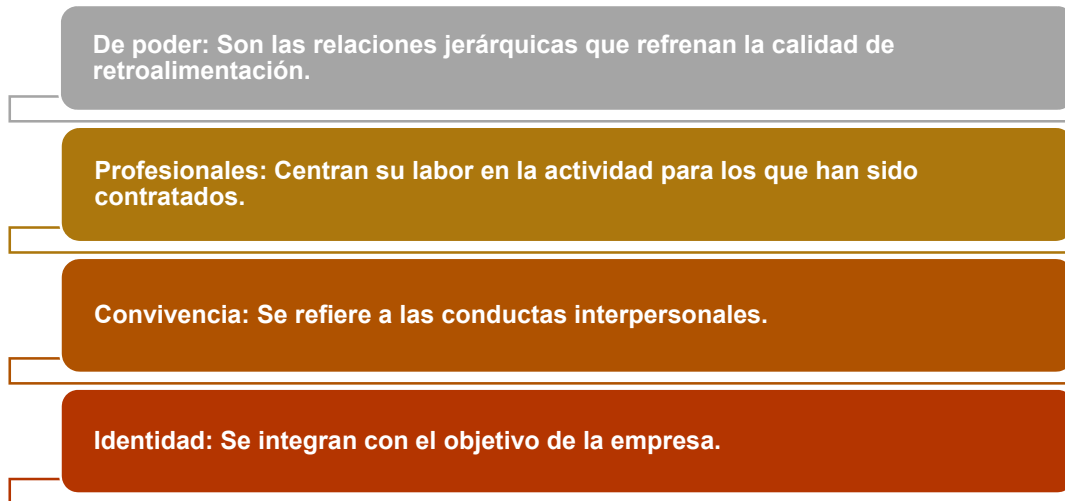
Existen varias teorías que son fundamentales dentro de una organización para que los empleados se sientan a gusto dentro de la misma, algunas de ellas son: motivación, comunicación, condiciones de trabajo, entre otras. Si se reforzase estas teorías, las empresas serían más exitosas.

Tabla 1. Clima Organizacional según autores destacados

AUTOR	CLIMA ORGANIZACIONAL
	Menciona que el clima Laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas, condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamiento, actitudes de las personas, salarios y remuneraciones, satisfacción de cada integrante que labora (Gan, 2013).
Federico Gan	Definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización (Forehand y Von Gilmer 1964).
Forehand y Von Gilmer	En su artículo El clima laboral y su medida, publicado en la Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, indica que es el conjunto de percepciones globales –personal y psicológico– que el individuo tiene de la organización, de cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización (Seisdedos, 1996).
Nicolás Seisdedos	Lo define como las características que son percibidas por los integrantes de una organización y que influyen directamente a su comportamiento (Chiavenato, 2000).
Chiavenato	Es el ambiente que el individuo percibe de acuerdo a la interacción social que tiene dentro de la empresa con los demás colaboradores (Méndez, 2006).
Méndez Álvarez	Fuente: Elaboración propia.

La efectividad de la comunicación interna depende de su grado de respuesta a cuatro tipos de relación.

Gráfico 2. Efectividad de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia en base a (Caldevilla, 2010).

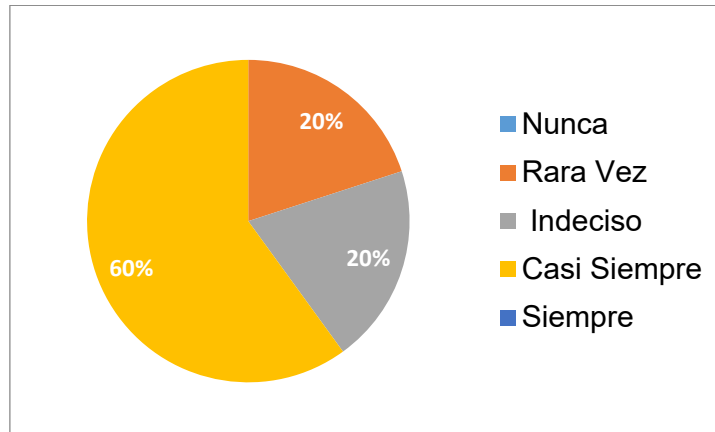
La comunicación interna guarda relación con el sistema cultural y que la identidad de la institución descansa en las maneras de hacer y de ser de la empresa manifestándose a través del trabajo de ambas. Brandolini y González (2009, p.25), mencionan que "La comunicación interna es un medio de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo."

La investigación en LaBahía.ec

El presente estudio se realizó a través de una investigación cuantitativa y cualitativa, mediante entrevistas a los directivos de la empresa LaBahia.ec se indagó si se promueve el trabajo en equipo, además de qué aspectos consideran que se podría fortalecer. Por otra parte, se encuestó al personal de la empresa, y se realizó un *focus group* en un ambiente tranquilo para que los miembros de la sala se sientan a gusto y en confianza de expresar su opinión.

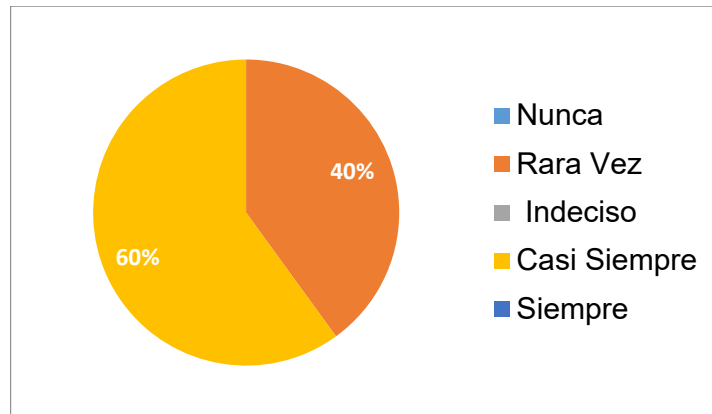
Universo: Seis colaboradores, hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 20 y 26 años, pertenecientes a la empresa LaBahia.ec

Gráfico 3. ¿Considera que los jefes utilizan comunicación asertiva hacia sus empleados?



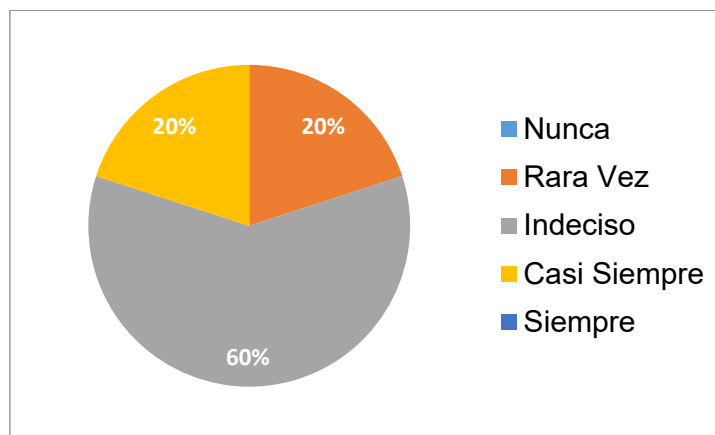
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 4. ¿Es promovido el trabajo en equipo dentro de la organización?



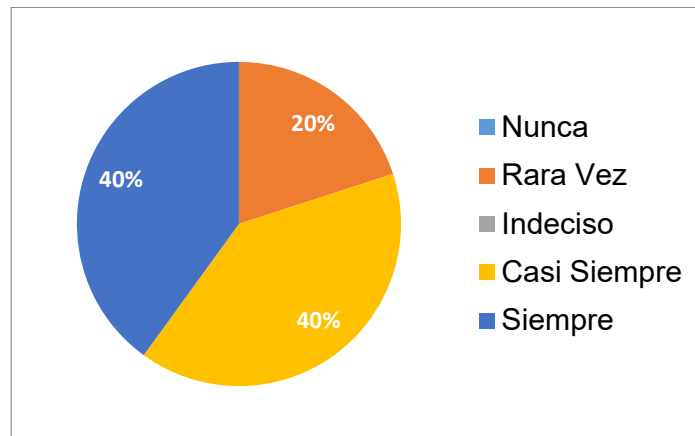
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 5. ¿Son manejados correctamente los conflictos en la empresa?



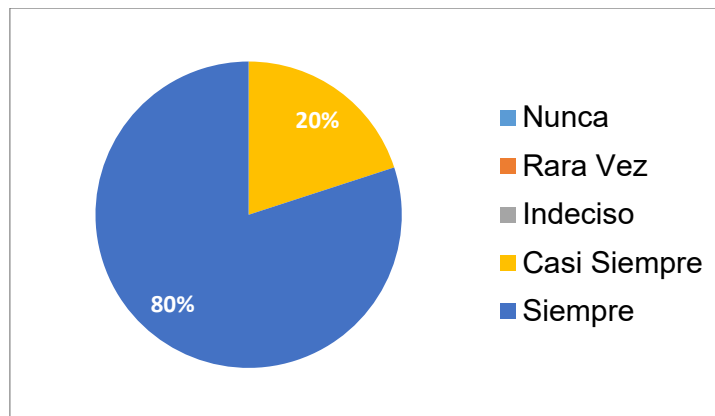
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 6. ¿Le agrada trabajar en equipo?



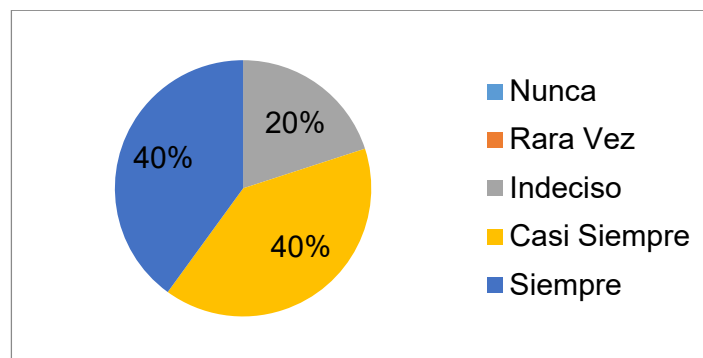
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 7. ¿En su trabajo existe el compañerismo?



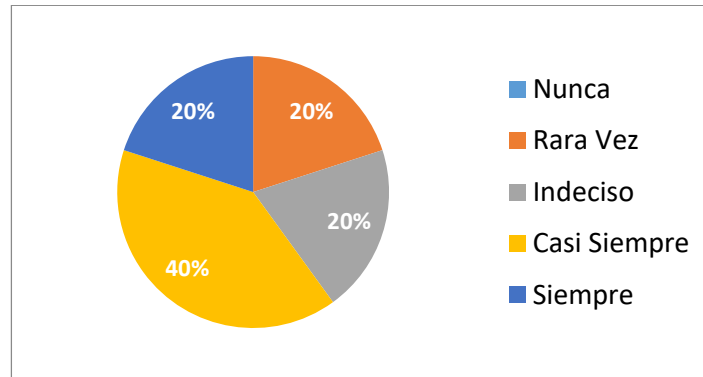
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 8. ¿Existe compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa?



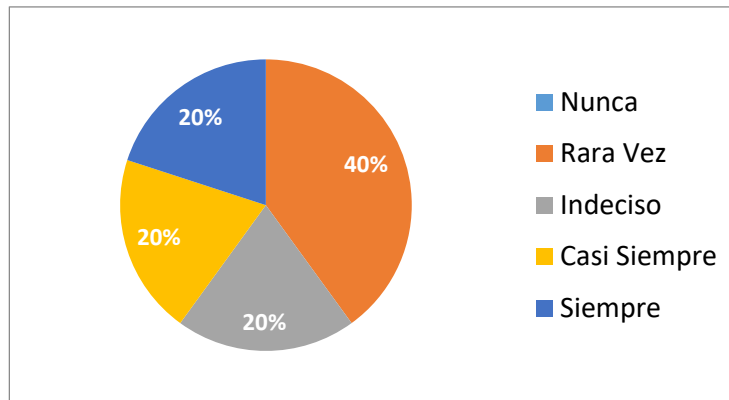
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 9. ¿Presenta la empresa una efectiva coordinación en las áreas de trabajo?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gráfico 10. ¿Se resuelve en equipo, los conflictos internos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Dentro de la investigación, se utilizó la técnica de *focus group*, que consiste en realizar una serie de preguntas a los colaboradores, dirigidas por un moderador. La dinámica de grupo se realizó fuera de las instalaciones de la empresa, el día 23 de octubre del año 2017, en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2. Pregunta: ¿Existen normas definidas al momento de tratar al cliente, cuáles son y cómo cree que se puede mejorar el trato que actualmente se les da?

Primer Colaborador	Expresó que existen normas definidas al momento de tratar al cliente: siempre se los debe saludar de manera cordial y como no se les conoce, no se permite el tuteo.
Segundo Colaborador	Considera que el modelo de esquema para contestar a sus clientes mediante <i>WhatsApp</i> es muy largo y muchas veces a los clientes por más de que sus preguntas sean contestadas, les molesta que no se responda de manera concreta.

Tercer Colaborador	Mencionó que existe un esquema para tratar a los clientes, pero considera que el personal debería ser más concreto al momento de contestar a los usuarios.
Cuarto Colaborador	Indicó que existe un formato por el que se rigen (en <i>Whatsapp</i>), sin embargo, no siempre se lo aplica.
Quinto Colaborador	Expresó que existe un formato de trato el cliente para <i>Whatsapp</i> pero no se lo cumple como debería.
Sexto Colaborador	El sexto colaborador mencionó que existe un formato para tratar al cliente, pero sugirió que se lo puede mejorar realizando encuestas a clientes para conocer como quisieran que se los trate.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Tabla 3. Pregunta: ¿Cómo es la relación entre jefes y subordinados?

Primer Colaborador	Mencionó que la relación entre jefes y subordinados es totalmente cercana, manteniendo el respeto pese al vínculo que tengan.
Segundo Colaborador	Mencionó que se siente cómodo de expresar cualquier inconveniente que tenga, inclusive si no se siente a gusto con una actitud de parte de sus jefes.
Tercer Colaborador	Expresó que la relación que sostienen jefes y subordinados es muy buena.
Cuarto Colaborador	Refirió que la relación entre jefes y colaboradores es buena y que existe el compañerismo entre ellos.
Quinto Colaborador	Mencionó que la relación entre jefes y colaboradores es normal y que existe respeto.
Sexto Colaborador	Indicó que la relación es buena y que existe compañerismo.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Tabla 4. Pregunta: ¿Se sienten motivados por su jefe para realizar su trabajo?

Primer Colaborador	Sostuvo que tener ciertas libertades, le motiva a realizar bien su trabajo, refiriéndose a lo flexible que puede ser su jefe cuando requiere permisos para salir antes por motivos de estudio o personales.
Segundo Colaborador	Expresó que no siempre se siente motivado, ya que no comparte la idea de tener que seguir un esquema para comunicarse con los clientes mediante redes sociales o <i>Whatsapp</i> , sin embargo a sus jefes si les interesa conocer el motivo, debido a que gracias a esta retroalimentación les permite mejorar el servicio al cliente.
Tercer Colaborador	Indicó que no se siente motivado para realizar su trabajo, ya que considera que le recargan de tareas y no se le reconoce.
Cuarto Colaborador	Mencionó que en ocasiones se siente motivada con su trabajo porque les dan comisiones, pero no siempre es así.
Quinto Colaborador	Indicó que no se siente motivada en su trabajo por el desorden físico que existe y que eso le impide realizar sus tareas.
Sexto Colaborador	Expresó que no se siente motivado para realizar su trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Tabla 5. Pregunta: ¿Siente que la organización le brinda todos los implementos necesarios para desarrollar su trabajo?

Primer Colaborador	Expresó que la organización si les brinda todos los implementos necesarios.
Segundo Colaborador	Refirió que actualmente se ha optado por enviar los productos en cajas acorde a lo que envíen para que el producto no se estropee, ya que en el pasado tenían muchas quejas por esta falencia.

Tercer Colaborador	Mencionó que anteriormente no se les brindaba todos los implementos necesarios, pero con el tiempo esto ha ido mejorando.
Cuarto Colaborador	Expresó que la empresa si les brinda los implementos necesarios.
Quinto Colaborador	Sugirió que debería tener más espacio físico para poder realizar sus tareas.
Sexto Colaborador	Expresó que no se les brinda los implementos necesarios para realizar su trabajo, ya que, los equipos electrónicos que usan no están en buen estado.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Tabla 6. Pregunta: ¿Cómo se dan a conocer los problemas que existen en la empresa, que medios utilizan, y como son resueltos?

Primer Colaborador	Indicó que los problemas se dan a conocer comunicándose directamente con su jefe y se trata encontrar una solución en el instante que se presenten.
Segundo Colaborador	Mencionó que los problemas se dan a conocer comunicándose personalmente al jefe.
Tercer Colaborador	Indicó que muchas veces su jefe da a conocer los problemas que existen mediante un grupo de <i>Whatsapp</i> .
Cuarto Colaborador	Señaló que los problemas son resueltos en el momento.
Quinto Colaborador	Mencionó que, pese a que los problemas sí se dan a conocer, éstos no son resueltos ya que pelean entre sí y no se llega a una solución.
Sexto Colaborador	Refirió que los problemas son resueltos a medida que se vayan dando.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Tabla 7. Pregunta: ¿Qué valores observan dentro de la empresa?

Primer Colaborador	Mencionó que entre los valores que más observa dentro de la empresa están el compañerismo, el respeto, el cariño y solidaridad.
Segundo Colaborador	Comentó que los valores que más se destacan son compañerismo, respeto y generosidad.
Tercer Colaborador	Indicó que los valores que más observa son el respeto, compañerismo y solidaridad.
Cuarto Colaborador	Refirió que los valores que observa dentro de la empresa son: respeto, honestidad y lealtad.
Quinto Colaborador	Mencionó que los valores que los caracterizan son: el compañerismo, amabilidad y honestidad.
Sexto Colaborador	Manifestó que dentro de la empresa observa que existe la solidaridad, compañerismo y libertad dado que los colaboradores hacen lo que quieren.

Fuente: Elaboración propia en base a *focus group*

Pese a que los colaboradores no se sienten motivados a realizar sus tareas, existe el compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa. Esto es muy común en los *millennials*, ya que mientras mantengan el clima laboral agradable, ellos se van a sentir cómodos en su lugar de trabajo.

Una parte del personal indicó que el espacio en el cual realizan sus labores es muy pequeño y desorganizado, imposibilitando la agilidad de sus tareas. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores concordaron con que uno de los valores que más se observa dentro de la empresa es el compañerismo, tienen una buena relación entre ellos y esto les permite que se sientan a gusto dentro de la empresa ya que se desarrolla en un buen ambiente. A pesar de ello, esto no siempre puede ser una ventaja debido a que los distrae sus labores y se suele perder tiempo.

Por medio del método cualitativo se realizó una entrevista a la Presidenta de la empresa LaBahia.ec, para determinar qué opina acerca de la organización, si es promovido el trabajo en equipo, que considera que puede mejorar y si considera que cuenta con el personal adecuado para ser una empresa competente. Por la cuales se mencionó que el principal valor que caracteriza a la empresa es la perseverancia,

inculcándoles que es preferible trabajar en equipo para que así puedan desarrollar mejor sus actividades.

La presidenta sostuvo que la mejor forma de comunicarse con sus empleados es personalmente y en otras oportunidades vía electrónica, sin embargo, no se están aprovechando estos medios para informar las falencias que existen dentro y fuera de la empresa ya sea entre colaboradores o con los clientes.

En una segunda entrevista realizada al Señor Mario Umpiérrez Ricarddi, Gerente General de la empresa LaBahía.Ec, se obtuvo respuestas más claras referentes a la cultura y clima organizacional de la empresa. Además de las variables citadas, también se pudo indagar más a fondo cómo se siente personalmente, puesto que, así como es importante entender cómo se siente el personal dentro de la empresa, de la misma manera es esencial conocer cómo se sienten los directivos de la organización respecto a su personal.

De modo que, el Gerente General manifestó que se encuentra un tanto decepcionado de su personal de Guayaquil al observar la falta de compromiso de parte de ellos, el cual le desmotiva a remunerarlos cuando se alcanzan grandes ventas. Si bien es cierto, una de las grandes ventajas de trabajar con *millennials* es que son personas capaces de desarrollar varias actividades al mismo tiempo, tienen la capacidad de entender la tecnología digital y son emprendedores y visionarios. No obstante, una de las desventajas de ser *millennials* es que no tienen compromiso con su trabajo, son más leales consigo mismos, es decir se preocupan solo por sus intereses, más no los de la empresa, por lo que es necesario elaborar estrategias la cual les cree sentido de pertenencia hacia la empresa en donde labora y de esa forma, ambas partes puedan llegar a un acuerdo y sentirse conforme tanto jefes como colaboradores.

Tabla 8. FODA La Bahía.EC

FORTALEZAS

- Reconocida a nivel nacional.
- Precios accesibles.
- Mantiene buena relación entre jefes y colaboradores.

OPORTUNIDADES

- Contratos con empresas locales.

DEBILIDADES

- Falta de personal debidamente capacitado para realizar sus tareas.
- No existe manual de funciones y procesos.
- Carencia de incentivos hacia los trabajadores.
- Ausencia de ADN o identidad corporativa en la organización.
- Ausencia de organigrama.

AMENAZAS

- Competencia cerca del sector.

- Venta de productos innovadores y novedosos.

- Competencia con mejores precios y establecimientos que se dedican a la venta de los mismos productos en zonas más centrales de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA

Dados los resultados de la entrevista, encuesta y *focus group*, realizada a los colaboradores y directivos de la organización, se pudo observar que la comunicación entre ellos no siempre es la adecuada, la cual en ocasiones afecta su desenvolvimiento, reflejando desmotivación, aburrimiento e incluso ofrecer una inadecuada atención a los clientes.

Por tal motivo, se sugirieron varias propuestas con el objetivo de fortalecer su comunicación interna, promover la productividad e incrementar el sentido de pertenencia de subordinados y colaboradores.

Objetivo: Elevar el grado de conocimiento de objetivos y políticas de la organización en un lapso de 12 meses.

Estrategia: Consolidar la imagen de la organización generando sentido de pertenencia en los colaboradores.

Tabla 9. Propuesta de estrategias de imagen

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
Establecer reuniones periódicas con los directivos y colaboradores para amenizar las relaciones entre ellos.	Fuerza: Eres parte de la empresa. Tono-Estilo: Entusiasta Responsables: Responsable de Comunicación	Charlas ejecutadas vs planificadas.
Realizar día de integración para colaboradores y sus familias.	Fuerza: Eres parte de la empresa. Tono-Estilo: Entusiasta Responsables: Responsable de Comunicación, Recursos Humanos	Número de personas que asistieron vs cantidad programada.
Realizar charlas de Técnicas de Ventas, asesoría de imagen, atención al cliente.	Fuerza: Eres parte de la empresa. Tono-Estilo: Entusiasta	Número de personas capacitadas

Responsables:
 Responsable de
 Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Coordinar la comunicación permanente de doble vía con todos los públicos.
Estrategia: Establecer canales de comunicación y usarlos de manera estratégica

Tabla 10. Propuesta de estrategias de comunicación

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
Creación y difusión de brief corporativo (historia, valores, misión, visión y objetivos), además de: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de bienvenida - Manual de procedimientos - Manual de políticas - Manual de imagen - Manual de comunicación interna - Manual de crisis 	Fuerza: Conoce paso a paso tu empresa. Tono-Estilo: Entusiasta Responsables: Responsable de Comunicación	Número de manuales creados / No creados Número de manuales difundidos / no difundidos.
Definir políticas y lineamientos de comunicación e información para articular todas las acciones de comunicación y gestionarlas estrechamente.	Fuerza: Estrechamente comunicados. Tono-Estilo: Entusiasta, emotivo Responsables: Responsable de Comunicación	Número de políticas establecidas / Políticas no establecidas
Optimizar los canales de comunicación: Intranet, cartelera, buzón de sugerencias para enviar mensajes corporativos de forma planificada (mensual) y estratégica.	Fuerza: Estrechamente comunicados. Tono-Estilo: Entusiasta, emotivo Responsables: Responsable de Comunicación	Número de canales optimizados-gestionados. / Canales no gestionados
Gestionar todos los mensajes en la empresa y publicarlos en los diferentes canales optimizados previamente.	Fuerza: Estrechamente comunicados.	Número de mensajes publicados /

	Tono-Estilo: Entusiasta, emotivo	Mensajes no publicados.
	Responsables: Responsable de Comunicación	
Detectar embajadores de marca internos.	Fuerza: Necesitamos un líder, y puedes ser Tú. Tono-Estilo: Motivador	Número de candidatos identificados / Resto de colaboradores .
	Responsables: Responsable de Comunicación	

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Mejorar en un 30% la percepción positiva de compañerismo e imparcialidad fomentando la colaboración y trabajo en equipo.

Estrategia: Reforzar el trabajo en equipo

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
Generar espacios de reconocimiento de la labor efectuada con el proyecto "Árbol de Crecimiento para el área de ventas".	Fuerza: Gracias a ti seguimos llegando a más personas. Tono-Estilo: Motivador, Entusiasta Responsables: Responsable de Comunicación, Comercial, Administración y Servicios.	Charlas ejecutadas vs planificadas.
Establecer evaluaciones de desempeño cada seis meses para ajustar el cumplimiento de metas	Fuerza: Mejoremos juntos día a día. Tono-Estilo: Motivador, Entusiasta Responsables: Responsable de Comunicación, Recursos Humanos.	Número de personas evaluadas.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La cultura organizacional es un factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones. Hoy más que nunca las empresas deben realizar programas de desarrollo para que sus empleados puedan fortalecer sus habilidades y mejorar sus valores. Este tema también va relacionado con la comunicación interna que es el inicio de problemas que repercuten en toda la entidad, incluso los clientes también se ven afectados por esta falla, ya que, si dentro de la organización no existe una buena comunicación, se transmite el mismo concepto a los clientes demostrando una imagen incorrecta de la empresa.

Se determinó a través de las encuestas, entrevista y *focus group*, que a pesar de la buena relación que existe entre jefes y colaboradores, no se está informando adecuadamente por canales formales las políticas institucionales.

Se propone luego de esta investigación, establecer estrategias para fortalecer el ambiente positivo de la organización y mejorar la comunicación interna, favoreciendo a todos los miembros de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía.
- Caldevilla D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión Libros.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill.
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Díez S. (2006). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. Madrid: Ideas Propias.
- Forehand y Von Gilmer. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin. Reserch Gate*, volumen (62), 361-82
Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/9340803 Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior](https://www.researchgate.net/publication/9340803_Environmental_Variation_in_Studies_of_Organizational_Behavior)
- Gan F. (2013). Cultura de Empresa y Gestión de Cambios. Madrid: Díaz de Santos.
- García J. (1998). La comunicación Interna. Madrid: Díaz de Santos.
- LeBlanc, L. (2014). Tres pasos para transformar su cultura. Recuperado en julio de 2014 de <http://www.greatplacetowork.com.ec/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/707-tres-pasos-para-transformar-su-cultura>
- Méndez C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Vol 36, p. 19-39
- Seisdedos N. (1996). El Clima Laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (2). Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Valle, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Delaware, Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.