

**“PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NERVOG:
Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la
cultura corporativa”**



JULIÁN ANDRÉS SOLÓRZANO RODRÍGUEZ

DIRECTOR:
ALEXANDER BANCES GÓMEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
2008

REGLAMENTO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

ARTÍCULO 23

—La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo: Elaborar un plan de comunicaciones interno para la empresa NERVOG que de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación, especialmente en la generación y aumento del sentido de pertenencia mediante la gestión de la identidad y la cultura organizacional.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

Contextualización del sector de las pymes y mipymes en Colombia, Caracterización y contextualización de NERVOG, Dimensión investigativa sobre NERVOG, Marco Teórico: comunicación estratégica, identidad y cultura corporativa, Metodología de investigación: diagnóstico comunicacional de NERVOG, Propuesta de comunicación estratégica para NERVOG: Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa.

3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

Marcelo Manucci: Doctor en Ciencias de la Comunicación (USal) Argentina. Ha sido docente de la Universidad Javeriana.

Joan Costa: comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Es consultor de empresas y profesor universitario.

Claudia Mellado: Doctora en Comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca. Licenciada en Comunicación Social y sus estudios de pre-grado de Periodismo. Se ha especializado en el tema de la comunicación organizacional para pymes.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

Diagnóstico de Comunicación, Identidad, Cultura, Pensamiento Estratégico, Servicio al Cliente.

5. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo). Trabajo teórico basado en la elaboración de un diagnóstico de comunicación que permitió investigar sobre la empresa NERVOG. Las herramientas de investigación de información fueron la entrevista, la encuesta y el diario de campo.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sintetizen el Trabajo).

Introducción sobre el sector de las pymes y mipymes en Colombia especificando en el sector textil. Contextualización y descripción de la empresa.

Exposición de los conceptos que darán cuerpo al trabajo. Diagnóstico de comunicación para la identificación de debilidades en la empresa.

Elaboración de un plan de comunicaciones internas centrado en la identidad y la cultura que de solución a las debilidades encontradas.

ANTE PROYECTO INFORMACIÓN BÁSICA

A. PROBLEMA.

Planteamiento

De acuerdo con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en su último informe sobre microestablecimientos reveló que existen 677.000 microempresas de las cuales 650.000 están activas en las 14 áreas metropolitanas, ocuparon 1.378000 personas donde el 52.8% son hombres y el 47.2% son mujeres. Por sectores económicos el comercio participa con el 54.5%; los servicios el 31.4% y el 14% la industria. Con una producción, ventas e ingresos de \$6.6 billones en conjunto.

De acuerdo con su tamaño, determinado por el número de personas ocupadas, el 4.6% de los microestablecimientos empleaba entre 6 y 10 personas, el 51.3% entre 2 y 5 personas y el 44.1% a una persona. Según el tipo de contratación el 55.1% del personal ocupado eran propietarios, socios y familiares no remunerados; el 39.2% laboraba bajo la modalidad de contrato a término indefinido y el 15.7% estaba vinculado mediante contratos menores a 1 año.

En el tercer bimestre del 2004 las ventas de los microestablecimientos de comercio ascendieron a \$ 3.8 billones, los ingresos obtenidos por aquellos que prestan servicios alcanzaron \$2.0 billones y el valor de la producción de las micro industrias fue de \$0.8 billones”. Estos datos nos dan una idea de lo importante que se han vuelto las pymes para la economía de nuestro país.

La Doctora Claudia Mellado Ruiz, quien se ha especializado en el tema de la comunicación para las pymes nos dice en su texto *La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización*¹ que “En concreto, las pequeñas empresas representan un componente importante de la realidad productiva latinoamericana y mundial... Hoy estas unidades se comienzan a levantar como promotoras de la producción industrial y de servicios. Por ello, a partir de las transformaciones que ha vivido la sociedad, han debido enfrentar nuevos cambios y desafíos. Más que nunca tienen necesidades de crecimiento, expansión y reorganización lo que hace imposible descuidar la gestión de su comunicación.”

De tal manera que trabajar el tema de las Pymes y Mipymes en Colombia es de suma importancia para el país.

Entre los problemas más representativos a los que se enfrentan estas empresas se encuentran el entorno institucional, la tramitología, la falta de apoyo por parte de las instituciones estatales y privadas del país y el cambio de reglas en el aspecto tributario.

De la misma manera es necesario precisar que el desarrollo empresarial ha venido mutando desde los últimos 60 años; como sostiene Luis Fernando Zelada Briceño en su texto *20 Aplicaciones de Marketing para Pymes de América Latina*², “De una lógica centrada en el

¹ Claudia Mellado Ruiz. La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización. Artículo. Universidad de Concepción. Chile.

² Zelada, Briceño, Luis. (S.F.), “CASOS EN MARKETING & MICROEMPRESA LORENCIO EL CONFECCIONISTA”, [en línea], disponible en:

producto y en la oferta nos hemos desplazado a una lógica cuyo eje es el cliente y el mercado. De un énfasis en las ventas hemos pasado a una óptica del marketing. ...En el primer escenario las empresas no tenían que hacer ningún esfuerzo creativo para vender por lo que la competencia era muy débil; en el segundo escenario debemos alistar nuestras mejores armas para competir”. Por lo tanto para que una empresa sobreviva es necesario que entienda de manera inteligente el comportamiento del mercado y por lo tanto que maneje el tema del marketing.

De esta manera surgen nuevos inconvenientes para las Pymes y Mipymes que nunca han sido amigas de aplicar estrategias de marketing dentro de sus acciones empresariales, en gran medida porque desconocen por completo de qué se trata este pilar del nuevo mundo empresarial. Luis Fernando Briceño en su texto sostiene que –Si bien es cierto que este cambio de enfoque es válido para todas las empresas, tiene sus particularidades en el caso de las pequeñas y micro empresas, sector emergente y pujante. Su flexibilidad y su capacidad de adaptación no significa que no deban tener estrategias de marketing novedosas que las ayuden a competir”³.

Al hablar de marketing se hace mención de un tema más grande y profundo, el tema de las comunicaciones. La comunicación dentro de una empresa es vital para que ésta se posicione y tenga presencia notoria dentro del mercado, de la misma manera es un eje estratégico que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional de una empresa.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Mercadeando/florencio.pdf> , recuperado: 5 de mayo de 2008.

³ Zelada, Briceño, Luis. (S.F.), –CASOS EN MARKETING & MICROEMPRESA LORENCIO EL CONFECCIONISTA”, [en línea], disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Mercadeando/florencio.pdf> , recuperado: 5 de mayo de 2008.

Al respecto la Doctora Claudia Mellado Ruiz, sostiene que “La comunicación organizacional constituye el pilar fundamental para la coordinación de conductas y la conformación de procesos organizacionales enfocados al cliente, tanto externo como interno, y las pymes no son ajenos a este proceso en lo absoluto.”⁴

Desafortunadamente este ha sido un tema ignorado por las pequeñas empresas que no lo consideran como un aspecto importante debido a un desconocimiento total sobre su funcionalidad e importancia. Por prestar atención solamente a problemas económicos y financieros, las Pymes y Mipymes no han visto a la comunicación como una herramienta altamente competitiva, que les genera valor a sus productos, las fortalece frente a sus competidores e incrementa las utilidades.

1.Cuál es el Problema

De acuerdo con los últimos datos proporcionados por el DANE las Pymes y Mipymes en Colombia generan el 46% del empleo, el 50% del comercio y el 35% de la producción industrial del país. Estas razones hacen de estas empresas una de las principales fuerzas productivas de nuestro país y parte esencial de la economía colombiana.

Según el profesor Miguel Ángel Ibarra, experto en el tema de comunicación organizacional, sostiene que “Debido a los fuertes desafíos económicos y financieros las Pymes y Mipymes están más preocupadas por producir, por no fracasar y por el factor precio”⁵.

No hay una preocupación por desarrollar una visión estratégica con objetivos claros que tengan el tema de la comunicación organizacional como una herramienta importante para el logro de sus metas. La gestión de marca es un tema de la comunicación de marketing que no ha sido tratado por las pequeñas empresas; a causa de esto dichas organizaciones no

⁴ Claudia Mellado Ruiz. La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización. Artículo. Universidad de Concepción. Chile.

⁵ López Ibarra, Miguel Ángel. *Contexto Empresarial Pymes*. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje.

tienen una gran notoriedad y un fuerte posicionamiento en el mercado y, por lo tanto, pierden terreno frente a las grandes empresas que logran un mayor reconocimiento por parte de sus cliente debido a que reconocen sus productos como una marca.

2. Por qué es importante investigar ese problema

Es importante investigar sobre el tema de la Gestión de Marca para las Pymes y Mipymes en Colombia porque, como lo afirman instituciones como el DANE, el crecimiento de las pymes en nuestro país se ha acelerado y hoy en día estas organizaciones representan una parte fundamental para la economía del país. De tal manera que se hace necesario trabajar el tema de las pymes para hacerlas cada vez más rentables.

En Colombia, la gestión de marca es una estrategia que solamente ha sido implementada por las grandes empresas y por esta razón se cree que no aplica para las pequeñas organizaciones.

De la misma manera todavía existe mucho escepticismo sobre la importancia de la comunicación organizacional en este importante sector empresarial colombiano. Al respecto Claudia Mellado Ruiz opina que en este contexto, *—es evidente que la cuestión no es estar al tanto de si las empresas comunican- que si lo hacen, de lo contrario no podrían existir- sino saber si su comunicación alcanza los resultados deseados, y sobre todo, hasta qué punto los responsables de las pequeñas empresas contemplan la comunicación como una herramienta básica para la coherencia de su funcionamiento y objetivos a corto, mediano y sobre todo a largo plazo*⁶

⁶ Claudia Mellado Ruiz. La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización. Artículo. Universidad de Concepción. Chile.

De la comunicación corporativa se desprende no sólo el tema del mercadeo estratégico (que incluye la gestión de marca) sino también se trata el tema del funcionamiento interno de una organización sin importar su tamaño.

Como lo afirma Luis Fernando Zelada Briceño –De una lógica centrada en el producto y en la oferta nos hemos desplazado a una lógica cuyo eje es el cliente y el mercado. De un énfasis en las ventas hemos pasado a una óptica del marketing”⁷.

Por lo tanto es necesario dejar de ver a los productos como una simple mercancía que se vende; es necesario tener en cuenta que se ha pasado de vender productos a vender experiencias, y es aquí donde entra formar parte fundamental en las estrategias la comunicación, el marketing y el branding.

Como lo afirmó Marcelo Manucci en una conferencia en la Pontificia Universidad Javeriana sobre Gestión de Valor, –La marca no sólo habla del producto, habla también de la empresa. Ser percibido es existir en una comunidad, no ser valorado implica ser reemplazado”⁸. De esta manera se puede ver la necesidad urgente de que estas pequeñas organizaciones gestionen una marca para poder ser reconocidas en el mercado.

Igualmente, la realidad colombiana ha demostrado que si bien la gerencia de las Pymes y Mipymes ha sido recursiva frente a los cambiantes desafíos que les impone el entorno, les hace falta un pensamiento estratégico que las proyecte a mediano y largo plazo, es necesario dejar de pensar en el día a día y empezar por un gerenciamiento más global y profesional, para esto es necesario tener en cuenta el tema de la comunicación pues ésta se convierte en el eje estratégico que integra las diferentes áreas, acciones, procesos y

⁷ Zelada, Briceño, Luis. (S.F.), –CASOS EN MARKETING & MICROEMPRESA LORENCIO EL CONFECCIONISTA”, [en línea], disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Mercadeando/florencio.pdf>, recuperado: 5 de mayo de 2008.

⁸ Manucci, Marcelo. *Conferencia sobre Gestión de valor*. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje. 2007

ejecutores dentro de una organización, sin importar su tamaño, para lograr las metas de una manera coordinada y eficiente.

3. Qué se va a investigar específicamente

Es necesario investigar sobre qué personas, profesionales de la comunicación y el mercadeo, se han especializado en las pymes o han trabajado este eje temático; aunque son relativamente pocas las personas que han trabajado el tema de la comunicación en las pequeñas empresas es necesario investigar sus análisis al respecto pues ayuda a centrar el problema de una manera más precisa.

Primero se contará con el texto de la Doctora Claudia Mellado Ruiz *La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización* para empezar a tener una panorámica más clara sobre la situación; de la misma manera se buscará tener contacto con ella para poder resolver dudas que vayan surgiendo durante el desarrollo del trabajo.

Igualmente se utilizarán los textos de algunos autores expertos en la materia como Alberto Wilensky, Marcelo Manucci y Joan Costa que han trabajado el tema de la Gestión de Marca. Para trabajar los temas de la comunicación se revisarán las teorías expuestas por autores como Joan Costa, Italo Pizzolante, Jordi Borja y Marcelo Manucci.

Para que el proyecto sea más concreto y el trabajo no se quede sólo en la teoría se utilizará a la empresa de confecciones NERVOG como modelo de cómo aplicar la Gestión Marca para Pymes y Mipeymes.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Crear un proyecto de comunicaciones para las Pymes y Mipymes centrado en la Gestión de Marca encaminado a lograr un mayor reconocimiento y notoriedad de sus productos en el mercado y logrando una mayor competitividad de estas empresas frente a las grandes organizaciones. Demostrando, de esta manera la importancia que tiene el tema de la comunicación en las pequeñas empresas.

2. Objetivos Específicos

- Exponer la importancia del tema de la comunicación dentro de las organizaciones. Analizar las diferentes formas de comunicación organizacional que van a ser tratadas en el proyecto y que son determinantes para comprender e implementar un proyecto de comunicaciones aplicado a una organización.
- Realizar una caracterización de la situación actual de las Pymes y Mipymes en Colombia. Determinar su estructura organizacional, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y el manejo que la han dado a la comunicación dentro de sus acciones administrativas.
- Realizar una investigación y un análisis de las variables críticas de la comunicación en el tema de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Determinar cuáles son sus mayores problemas y desafíos.
- Analizar la figura del empresario de la pequeña y mediana empresa, exponer la importancia de desarrollar un pensamiento estratégico dentro de sus acciones concluyendo con la nueva figura de Empresario/Dircom.

- Realizar un proyecto de Gestión de Marca aplicado para las Pymes y Mipymes.
- Ejemplificar el trabajo por medio de un proyecto concreto aplicado en la pyme de confecciones NERVOG.

C. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

– ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

En general el tema de la comunicación organizacional aplicada a las pequeñas empresas hasta ahora se está empezado a gestar. Este es un concepto relativamente nuevo (sobre todo en Latinoamérica) pero al cual ya se empezado a tratar con mucha importancia.

Debido al auge que en los últimos años han tenido las Pymes y Mipymes en todo el mundo diferentes autores de administración, marketing y comunicación han empezado a trabajar y sobretodo a analizar a estas empresas e incluirlas dentro de las nuevas teorías organizacionales.

Más específicamente, dentro de la comunicación aplicada a las pequeñas empresas la Gestión de Marca y el Branding han sido temas desarrollados poco desarrollados, no existen en la actualidad muchas teorías concretas al respecto pero sí existen autores que han analizado el tema de la marca y desde ahí se desprende el análisis de este trabajo.

Joan Costa es una de las personas que más le ha dedicado análisis de comunicación al tema de la gestión de marca. Este respetado autor es comunicólogo, sociólogo e investigador de la comunicación visual, además se desempeña como consultor de empresas y profesor

universitario. Ha dirigido bastantes cursos sobre comunicación, imagen e identidad corporativa lo cual lo hace una referencia imprescindible para el desarrollo de este trabajo. Costa cuenta con un gran número de libros y artículos relacionados con el tema de la gestión de marca que es pertinente revisar. Tal como lo dice el mismo autor en su artículo *Hacia dónde van las marcas* –El producto es el soporte de la marca. Ninguna marca existe sin aquello que la justifica y le da sentido Es decir, el producto o el servicio, la empresa y el público. La marca es la síntesis de la empresa, el producto/servicio y su comunicación.”⁹.

De la misma manera Alberto Wilensky es un reconocido autor que ha realizado varios análisis sobre el manejo estratégico de la marca. Las diferentes pautas que él propone son de gran importancia para el desarrollo de este trabajo y, de la misma forma, desde su teoría se despliega el desarrollo de la propuesta de branding para las Pymes y Mipymes.

Introduciéndonos más en el tema de la comunicación es necesario revisar las teorías expuestas por Italo Pizzolante quien ve a la comunicación como un factor estratégico esencial para gestionar en cada empresa.

Siguiendo, entonces con la visión de la comunicación como un eje estratégico es necesario citar también al Doctor Marcelo Manucci, reconocido profesor y consultor de empresas en el tema de comunicación. En una conferencia dictada por él, a la cual asistí, este respetado autor nos habla sobre la importancia de la gestión de valor, la innovación y estrategia de comunicaciones de marketing. Uno de los puntos más destacables en su análisis es que se ha pasado de la venta de productos al diseño de experiencias, por lo tanto se hace necesario el manejo del valor de la marca, ya que, ésta es un conjunto de narraciones. Para ser competitivos es necesario ser percibidos y valorados.

⁹ Costa, J. (2007), “*Hacia dónde van las marcas*”, [en línea], disponible en: http://foroalfa.org/A.php/Hacia_donde_van_las_marcas/95 , recuperado: 15 de enero de 2008.

Centrándonos más en el tema de las Pymes y Mipyme y de la gestión de su comunicación, es necesario revisar las teorías expuestas por la Doctora Claudia Mellado Ruiz, quien se ha especializado en el tema de la comunicación organizacional para las pequeñas empresas, lo cual la hace una referencia imprescindible para el desarrollo de este trabajo. Esta reconocida autora se ha especializado en los procesos internos de la comunicación organizacional en las pymes, clima, liderazgo y realizad organizacional.

Un tema importante es la gestión de cambio, pues el branding implica todo un proceso en el cual es necesario transformar ciertas ideas y conceptos dentro de la mentalidad del gerente de una pyme. Al respecto el Profesor de la Facultad de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana, Raúl Eduardo Nieto, ha expuesto algunas teorías interesantes respecto al cambio, que debe ser un proceso complejo en el cual no sólo hay un cambio de actitud sino que debe servir para prepararnos a la incertidumbre que reina en nuestro entorno y al caos que, contrario a lo que se piensa, no debe ser visto como una amenaza para las diferentes organizaciones.

– ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajara?

El concepto más importante y por el cual va a empezar el análisis de este trabajo es la definición y desarrollo de comunicación. A simple vista puede parecer un concepto fácil sin embargo, de la adecuada comprensión de su significado dependerá en gran medida el éxito de este trabajo.

Después sigue el concepto de comunicación organizacional que va a ir centrando aún más el tema y le va dando mayor claridad para el desarrollo posterior. Es necesario exponer y tener claro en qué consiste esta forma de comunicación y porqué es tan importante gestionarla dentro de las organizaciones.

De ahí se desprende otro tema importante, la organización, es necesario desarrollar este tema para introducir y analizar la estructura de la cual se desprende una Pyme.

Es necesario hacer relaciones conceptuales y exponer algunas de las formas de la comunicación organizacional que van a ser trascendentales para el desarrollo del trabajo; por lo tanto se trabajarán los conceptos de imagen corporativa, identidad corporativa, Dircom, sistemas de información, mercadeo, publicidad, CRM y RRPP. Estos conceptos serán la base desde la comunicación para el desarrollo de la tesis.

Pero, de la misma manera es vital desarrollar el concepto de Pyme. Se hará un análisis de la situación actual de las Pymes y Mipymes en Colombia. De la misma manera es necesario exponer su estructura organizacional, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Finalmente se llegará al tema de la Gestión de Marca o Branding que será el tema central para aplicarlo a la Pyme. Este es un tema que se desprende del mercadeo y de la comunicación, por este motivo se analiza al final del desarrollo teórico del trabajo, y es desde este concepto que se desprende el proyecto teórico-práctico.

Para concluir con las bases conceptuales se realizará una relación entre la gestión de marca y pyme para demostrar que estas empresas no son ajenas al procesos de imagen corporativa que poseen las grandes empresas y que es vital gestionar para poder ser más competitivos y rentables.

2. FUNDAMENTACION METODOLOGICA

– ¿Cómo se va a realizar la investigación?

Sobre el tema de la Gestión de Marca para las Pymes y Mipeymes se va a investigar primero que todo la situación actual de estas empresas en Colombia para determinar cuáles son los mayores problemas que afrontan. Para esto se contará con los datos suministrados por el DANE y la Cámara y Comercio que son las entidades que maneja esta información.

De la misma manera es necesario entrevistarse con empresarios de diferentes Pymes y Mipymes para determinar su opinión y posición frente al tema en cuestión. Se contará con la colaboración de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección, a la fabricación de persianas, a la fabricación de esencias, y a la comercialización de bebidas y licores a restaurantes; estas empresas son NERVOG, PENTAGRAMA, SEKA y LA RIVIERA DEL NORTE. Específicamente se va a investigar si los empresarios de estas empresas saben qué es la comunicación organizacional, si la han aplicado en sus estrategias y si consideran que es importante dentro de sus gestiones administrativas. De la misma manera se indagará sobre la importancia de la marca en los productos y servicios. Todo lo anterior con el fin de determinar un diagnóstico que proporcione información real y confiable sobre la situación de la comunicación y del marketing en las pymes colombianas.

– ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

Para la realización del trabajo se agruparán las actividades en 4 grandes categorías que servirán para darle al trabajo mayor orden cronológico, secuencial y lógico.

La primera categoría corresponde a todas las actividades de investigación y documentación sobre la realidad de las Pymes y Mipymes en Colombia. Dentro de estas tareas se tiene previsto realizar un proceso completo de recolección de información sobre los antecedentes teóricos del tema de la comunicación que servirán para la consecución del trabajo. Se realizarán visitas a bibliotecas y se contarán con internet para darle mayor dinamismo y

velocidad al proceso de búsqueda. Para estas tareas se tiene previsto un tiempo máximo de 15 días teniendo en cuenta que este proceso de documentación ya ha comenzado y lleva más de dos meses.

Dentro de estas actividades también se encuentran las tareas de recolección de información acerca de la realidad que afrontan actualmente las Pymes y Mipymes en Colombia. Para realizar esto se tiene previsto utilizar la información suministrada por entidades institucionales dedicadas al tema como el DANE y el instituto de Cámara y Comercio de Bogotá. Estas actividades se deberán realizar dentro de los mismos 15 días.

Posteriormente se realizarán visitas a diferentes pymes que ayudaran a dar un panorama más amplio y real sobre su contexto y desarrollo. Concretamente serán 4 pymes dedicadas a diferentes sectores: la confección, a la fabricación de persianas, a la fabricación de esencias, y a la comercialización de bebidas y licores a restaurantes; estas empresas son NERVOG, PENTAGRAMA, SEKA y LA RIVIERA DEL NORTE.

Durante esta categoría se realizarán encuestas y entrevistas tanto a los gerentes como a los empleados con el fin de obtener toda la información necesaria acerca de la gestión y procesos que se llevan al interior de una pyme. De la misma manera se realizarán diarios de campo para involucrarse de una manera más directa a las pymes. Para estas actividades se dispondrá de un tiempo máximo de un mes. Paralelamente se realizarán informes que documentarán lo analizado y observado en estas organizaciones.

Con la información obtenida de los procesos anteriores se propondrá un proyecto concreto de Gestión de Marca aplicado a una empresa específica; esta será NERVOG. Para realizar este proyecto concreto se tiene previsto un tiempo máximo de un mes en el cual se concretizará toda la teoría propuesta en el trabajo de una manera práctica y concisa.

Por último, teniendo ya toda la información y el ejemplo concreto de la teoría, se trabajará la estructura final de todo el proyecto, se realizará el informe final que abarca todo el proceso.

3. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

-Costa, Joan. Master DirCom. Publicaciones de la

Universidad Pontificia de Salamanca en España. 2003

- Costa, Joan. La imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía 2003

- Manucci, Marcelo. Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas. SAF Grupo, Bogotá.2004.

- Manucci, Marcelo. Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo. CIESPAL. Quito. 2005

- Claudia Mellado Ruiz. El proceso comunicativo hacia el interior de la pequeña empresa industrial. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca. 2005

- Claudia Mellado Ruiz. La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización. Artículo. Universidad de Concepción. Chile.

- Luis Fernando Zelada Briceño. 20 Aplicaciones de Marketing para Pyme de América Latina.

- Nieto Echeverry, Raúl Eduardo. El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 200.

- Wilensky Alberto. Artículo, El fantástico poder de la marca. www.mercadeo.com.ar . Editorial Coyuntura. S.A. Perú. 2005
- www.dane.gov.co . Encuesta Microestablecimientos, Evolución tercer trimestre 2004.
- Manucci, Marcelo. Gestión de valor. Innovación y estrategia de comunicaciones de marketing. Videoconferencia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2007-10-08
- Manucci, Marcelo. Diplomado de Diseño Estratégico de Proyectos Corporativos de Comunicación. Pontificia Universidad Javeriana. 2007
- Marzo Navarro, Mercedes; Pedraja Iglesias, Marta; Rivera Torres, Pilar. Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Marketing Relacional. Universia Bussines Review. Actualidad Económica. Primer Trimestre 2005. ISSN 1698- 5117
- Marín Rives , Longinos. La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. Universia Bussines Review. Actualidad Económica. Primer Trimestre 2007. ISSN 1698- 5117
- Menéndez , Jorge L. Mercadeo en estos tiempos. Debates IESA. 2006

Cabe anotar que la información anterior corresponde al trabajo realizado durante Proyecto Profesional II. Por lo tanto esta información es preliminar; durante el proceso del trabajo de grado, a través de una investigación más profunda, se modificaron los objetivos del trabajo.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**“PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NERVOG:
Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la
cultura corporativa”**

**Trabajo de grado para por el título de Comunicador social
Con énfasis en Comunicación Organizacional**

JULIÁN ANDRÉS SOLÓRZANO RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ALEXANDER BANCES GÓMEZ

BOGOTÁ, 2008

AGRADECIMIENTOS

Ha sido un largo camino desde que empecé mi carrera de Comunicación Social durante el cual me formo como persona y como profesional; esta etapa que finaliza me deja grandes enseñanzas y lecciones de vida. Primero que todo quiero agradecer a mi mamá, mi apoyo incondicional, me impulsó a comenzar, recorrer y finalizar esta etapa y por eso quisiera dedicarle este logro que también es de ella.

A toda mi familia que ha estado presente durante el desarrollo de mi carrera; a todos los profesores de la universidad quienes guiaron mi camino y aportaron grandes enseñanzas en sus respectivos aportes. Igualmente quiero agradecer a mis compañeros de carrera, sobre todo a mis amigos con quienes crecí y compartí toda la experiencia universitaria, fueron un gran apoyo.

De la misma manera quiero darle las gracias a todo el personal de la Facultad de Comunicación Social que estuvo dispuesto a orientarme cuando tuve dudas o inquietudes. Por último quiero agradecer a mi asesor de tesis Alexander Bances quien ha sido un gran apoyo en el proceso final de mi carrera, ha sido una guía importante y me ayudado a recopilar todas las enseñanzas que he cosechado en este camino.

Julián Solórzano.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	7
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS PYMES Y MIPYMES EN COLOMBIA.....	9
1.2 Empresas textiles en Colombia.....	13
2. CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE NERVOG.....	17
2.1 Realidad Corporativa de Nervog.....	17
2.1.1 Sector Económico.....	18
2.1.2 Historia de la organización.....	18
2.1.3 Ubicación y cobertura.....	18
2.1.4 Portafolio de Productos.....	19
2.1.5 Perfil de los Clientes.....	19
2.2. Focalización Estratégica.....	20
2.2.1. Misión.....	20
2.2.2. Visión.....	21
2.2.3. Organigrama.....	22
2.3. Análisis PEST.....	22
2.3.1 Entorno político.....	23
2.3.2 Entorno económico.....	24
2.3.3 Entorno social.....	25
2.3.4 Entorno Tecnológico.....	26

3. DIMENSIÓN INVESTIGATIVA SOBRE NERVOG.....	27
3.1 Objetivo de la investigación.....	27
3.2 Resultados esperados	28
3.3 Productos comunicacionales	<u>28</u>
4. MARCO TEÓRICO: Comunicación Estratégica, Identidad y Cultura Corporativa.....	29
4.1. Comunicación en las organizaciones: el sentido del contenido	33
4.1.1. Comunicación estratégica: flujos, públicos y mediaciones.....	37
4.1.2. Planear la comunicación: Organizar, proyectar y medir las audiencias.....	39
4.2. Identidad Corporativa: ser y participar en la construcción de la organización.....	40
4.3. Cultura Organizacional: pensar, decir, sentir y hacer con la organización.....	41
4.4. Innovación y creatividad para generar persuasión en el cliente: el Plus del asunto	42
5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN: Diagnóstico Comunicacional de Nervog ...	46
5.1 Diagnóstico organizacional.....	46
5.1.2. Proceso metodológico y etapas del diagnóstico comunicacional.....	47
5.1. Identificación de problemas.	<u>47</u>
5.2. Jerarquización y priorización de problemas.....	49
5.2.1. Matriz de Vester.....	49
5.2.2. Plano Cartesiano.....	51
5.2.3. Hipótesis preliminar.....	54
5.3. Mapa de procesos.....	56

5.3.1. Mapa de incidencia del problema prioritario.....	56
5.3.2. Mapa grafico de variables cualitativas.....	60
5.4. Identificación y definición de variables.....	60
5.4.1. Variable 1: Pensamiento Estratégico.....	63
5.4.2. Variable 3: Motivación del Talento Humano.....	63
5.4.3. Variable 2: Servicio al Cliente.....	64
5.5. Diseño y aplicación de herramientas de registro de información.....	64
5.5.1. Entrevista.....	65
5.5.1.1. Ficha técnica Entrevista.....	65
5.5.2. Encuesta.....	68
5.5.2.1. Ficha técnica Encuesta.....	68
5.5.3. Diario de Campo.....	76
5.5.3.1. Ficha técnica Diario de Campo.....	76
5.6. Sistematización, análisis e interpetación de resultados.....	78
5.6.1. Matriz de triangulación y contraste de variables vs herramientas.....	79
5.6.2. Conclusiones preliminares.....	82
6. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NERVOG: Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa.....	83
6.1 Introducción.....	83
6.1.1 Objetivo General.....	84
6.1.2 Objetivos Específicos.....	85

6.2 Proyectos de comunicación para fortalecer la identidad y la cultura de Nervog.....	85
6.2.1. Proyecto de Comunicación e Identidad corporativa.	86
6.2.2. Proyecto de Cultura Interna y Empoderamiento del Talento Humano.	86
6.2.3 Proyecto de Gestión del Servicio al Cliente.....	87
6.3. Matriz de Marco Lógico de Comunicación	89
7. Lecciones aprendidas	101
Bibliografía	103

Introducción

Nervog es una pequeña empresa dedicada a la confección, producción y venta de uniformes y accesorios para el hogar y para empresas; entre sus líneas de producción se encuentran: servicios generales, restaurantes y hoteles, mantenimiento, línea médica y mercaderistas e impulsadoras. No obstante los accesorios son elaborados por proveedores externos y comercializados por Nervog.

Su capacidad de gestión comercial está supeditada a la gestión de su gerente general, que es muy común en las Mipymes colombianas, y a la capacidad instalada en su personal de producción, conformado por 24 empleados fijos y 3 temporales, además de 25 empleados indirectos en calidad de satélites.

No obstante, la gestión comercial de esta empresa implica mayores retos frente al mercado y la competencia, por ende es necesario que para apoyar sus procesos comerciales se implemente un plan de comunicaciones interno que contribuya con estas acciones pero basados en sus fortalezas internas, es decir la identidad y la cultura empresarial.

En este propósito se presenta un proceso e investigación cualitativa fundamentada en un diagnóstico comunicacional como base para la elaboración de un plan de comunicación interno; por lo tanto en adelante se encontrará lo siguiente: En el primero capítulo se introduce el tema de las pymes en Colombia y su situación actual. Esta información es pertinente pues en ella se inscribe la estructura organizacional de la empresa Nervog, sobre la que se pretende diseñar un plan de comunicaciones internas.

El segundo capítulo caracteriza la realidad corporativa de la pyme Nervog, en ella se proporciona la información necesaria acerca de la organización para que el lector la conozca a cabalidad y comprenda la estructura, el funcionamiento y su entorno de operaciones mediante el análisis PEST.

Con toda la información y caracterización sobre la empresa, en el tercer capítulo se propone el objetivo de la investigación y los resultados que se esperan obtener con este proceso.

En el cuarto capítulo se expondrán los conceptos significativos que se utilizarán a lo largo de todo el trabajo. La descripción y el análisis de estos permiten una mayor comprensión de los contenidos y del sentido de la propuesta desde la óptica del marco teórico.

Posteriormente en el quinto capítulo se expone el enfoque metodológico, sus etapas y enfatiza en el diagnóstico de comunicación desde el cual se abordó el proceso de investigación para establecer la situación actual de la empresa en términos comunicacionales y presentar las conclusiones preliminares.

Con base en lo anterior, el sexto capítulo presenta el plan de comunicaciones internas para Nervog como resultado del diagnóstico, exponiendo un conjunto de soluciones a los problemas comunicacionales. Finalmente se encuentran en el último capítulo las conclusiones finales que derivan de este proceso de investigación.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS PYMES EN COLOMBIA

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

*Ronald Arana Flórez
Comunicador Social y docente*

Las PYME se pueden catalogar como pequeñas y medianas empresas, cuyos rasgos y atributos difieren de acuerdo con el país; no obstante, existen diversos criterios, como los económicos para clasificarlas, como por ejemplo los activos que posee, las ventas brutas, el número de empleados, el sistema de tributación o el capital de trabajo, entre otros factores.

En Colombia, por ejemplo, se clasifican las PYME de acuerdo con el número de empleados y los activos que posea. Así es posible decir que la pequeña empresa se define como aquella que comprende de 10 a 49 empleados y sus activos están entre 166.332.000 y 1.660.332.000 pesos; la mediana empresa posee de 50 a 199 empleados, con activos que van desde los 1.660.332.000 hasta los 4.980.000.000 de pesos.¹⁰

Es notable decir que la importancia de la PYME en el contexto mundial está fundamentada en sus aportes a las economías domésticas de los países; esto significa que las pequeñas y medianas empresas producen dinámicas positivas en los mercados locales y nacionales, y además efectos socioeconómicos sobre las poblaciones y agentes económicos.

En nuestro país, según los datos que presenta el Profesor David Puyana de la Universidad Sergio Arboleda, indica que las pequeñas y medianas empresas *—generan más del 50% del empleo en Colombia, siendo esto el 36% del valor agregado industrial, como también, son el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, demostrando su importancia y gran potencial de crecimiento, (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero a diferencia de lo*

¹⁰ El tiempo. /Económica, Edición de Octubre 19 del 2004

*fundamental que ha sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeo como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de la PYME a la balanza comercial del país ha sido muy reducida*¹¹.

Por otra parte, se dice que actualmente en Colombia existen 472.250 empresas MIPYMES, entre ellas 431.000 son micro empresas y 47.000 son pequeñas y medianas empresas, distribuidas en diferentes sectores; a nivel nacional el segmento de mayor presencia en el mercado es el de servicios, con un porcentaje del 37.3% y el que menos presencia tiene es el agrícola, con un porcentaje del 7.2%. Se estima que las MIPYMES de la industria, el comercio y la de servicios generan 1.700.000 empleos, que equivalen a 48% del empleo de la industria y entre el 70% y 75% del comercio y los servicios.¹²

Con estos indicadores vale la pena señalar que su importancia para la generación de riqueza, empleo y desarrollo es sustancial, y aunque se muestran con un sector clave en el crecimiento económico y social del país, no es menos cierto que tiene problemas de diversa índole a nivel financiero, tecnológico y de competitividad, pero además que requieren de un fortalecimiento estratégico en sus procesos de comunicación organizacional pues este es un factor que puede generar ventajas competitivas, pero que es visto con mínima importancia por las mismas organizaciones y sus dirigentes.

Con esta óptica puedo afirmar que las PYMES son un factor de progreso y desarrollo para las economías nacionales, y por ello es necesario ver que su sostenibilidad y crecimiento depende de su capacidad para responder a las demandas de los mercados, de sus clientes y de sus entornos de interés (*stakeholders*), siendo importante que la comunicación contribuya con esta relaciones, pues con estas garantiza que pueda sobrevivir en condiciones de mercado y competencia frente a la mundialización; en otras palabras, creo

¹¹ Puyana, David. Informe realizado. Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior. Portal de la universidad Sergio Arboleda de Bogota, año 2000.

¹² Revista Mercados PYME. Edición del 2004/ANIF.

que se deben fortalecer, en primer lugar, aspectos internos de las organizaciones que permita a sus dueños, empleados y colaboradores identificar sus valores y principios de diferenciación en el mercado y con la competencia; y a partir de allí establecer unas pautas de direccionamiento que señalen su identidad, y que facilite la construcción de una cultura organizacional basada en su propias visiones, principios, en el compromiso y motivación de sus miembros, para generar cambios que se ajusten a las necesidades y exigencias de la sociedad contemporánea.

Esto quiere decir que el papel de la comunicación interna en las pequeñas y medianas empresas debe ser una plataforma de gestión organizacional, fundamentada en la integración de los factores visionales, misionales, valorativos y motivacionales de sus miembros para diferenciarse de la competencia, y con ello establecer mayores y mejores relaciones sociales y económicas que garanticen su sostenibilidad y sobrevivencia.

Tener claro estos factores identitarios y movilizarlos de manera estratégica en la estructura social de la organización, invita a hacer partícipe a los directivos, empleados y colaboradores en la construcción de vías de comunicación y procesos de información internos, basados en las ventajas de los servicios y productos, pero conscientes de sus fortalezas originadas en su saber hacer, en sus principios y valores, en su talento humano y en su propia cultura.

Es cierto que los líderes de las empresas son quienes dan importancia y deciden sobre los procesos de comunicación, pero también es cierto que las inversiones para este rubro son escasas y carecen de prioridad en la planeación y entendimiento de las pequeñas y medianas empresa, entre otras cosas, porque se tiene la noción que existen otras urgencias que sustituyen lo mediático, lo informático o lo comunicacional; es posible que sea más importantes los procesos de producción, la adquisición de materias primas, la negociación de insumos o el mercadeo de los servicios y productos; pero es allí donde se hace visible que estas supuestas prioridades y otras que cada organización considere, está atravesada por algún proceso de comunicación. En otras palabras, se puede decir que las relaciones

sociales de producción son también relaciones sociales de comunicación, pues para que exista la primera es necesario que se establezca la segunda, y entonces la comunicación resulta siendo significativa, complementaria y soporte necesario de los procesos de mercadeo, producción y prestación de servicios.

En palabras de Javier Guerrero, estima que el uso de la comunicación debe ser en las organizaciones pymes *“un medio que los gerentes deben considerar a la hora de trazar planes de desarrollo organizacional; si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como las empresas lo requieren, para poder enfrentar el reto que implica estar en un sector, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación”*¹³

Por otra parte la investigadora Claudia Mellado Ruiz, afirma que: *“En concreto, las pequeñas empresas representan un componente importante de la realidad productiva latinoamericana y mundial...Hoy estas unidades se comienzan a levantar como promotoras de producción industrial y de servicios. Por ello, a partir de las transformaciones que ha vivido la sociedad, han debido enfrentar nuevos cambios y desafíos. Más que nunca tienen necesidades de crecimiento, expansión y reorganización lo que hace imposible descuidar la gestión de su comunicación.”*¹⁴

Con estas observaciones creo que es posible asumir que el aporte de la comunicación a las PYMES es un factor relevante en la generación de riqueza, en la contribución a mejorar los resultados de los procesos de planeación, en orientar las estrategias de gestión comercial y de mercadeo, en promover espacios de diálogo social interno entre los públicos y

¹³Entrevista concedida a www.komunikandonos.com por Javier de Jesús Guerrero Corrales. Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller—La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América”. Fundación FES Social. Santiago de Cali 2005.

¹⁴ Mellado Ruíz, Claudia. La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. Revista Latina de comunicación social, ISSN 1138-5820, N°. 59, 2005.

miembros que la constóituyen, y en ayudar a establecer una imagen y una posición entre sus clientes y stakeholders; pero sin olvidar que debe soportarse en la identificación y práctica de valores y principios corporativos construidos por sus diferentes integrantes, a partir de los cuales se pueden promocionar prácticas comunicacionales más firmes y claras, estimular la construcción y sostenimiento del sentido de pertenencia, hacer visible la cultura organizacional y establecer procesos de identificación y diferenciación respecto a sus entorno de operaciones.

Estas razones hacen de las pequeñas empresas una de las principales fuerzas productivas de nuestro país y parte esencial de la economía colombiana; de tal manera que trabajar el tema de las Pymes y Mipymes en Colombia desde la gestión de la comunicación interna, a partir del fortalecimiento de la identidad y la cultura que le caracteriza, será un propósito que oriente esta tesis, para contribuir con su desarrollo empresarial.

1.2 Empresas textiles en Colombia

Colombia ha tenido tradición textilera desde el siglo XIX. En los antecedentes de esta industria se encuentran los telares artesanales de Santander que producían telas para cubrir el mercado interno de telas burdas. Par el año de 1886 se creó la empresa de Hilados y Tejidos en Samacá (Boyacá) cuya tradición artesanal se deriva de una larga estirpe de tejedoras y tejedores de esta región del país. Para 1910 se crea en Barranquilla, la Fábrica de Tejidos Obregón y otro conjunto de textileras.

No obstante, la primera fábrica moderna se creó en el municipio de Bello (Antioquia) por iniciativa de un grupo de empresarios antioqueños, liderados por el ingeniero y general Pedro Nel Ospina Vásquez, quien sería futuro presidente de la República, Esta fábrica se denominó Compañía Antioqueña de Tejidos, pero fue más conocida como la Fabrica de Tejidos de Bello y se ubicó, según relata el Historiador Fernando Botero, en cercanías de

una fuente de agua (La García) con el objetivo de producir su propia energía a través de una rueda Pelton.¹⁵

Otra de las empresas textiles importantes y pioneras es Coltejer que tuvo una capacidad significativa de producción y permaneció igual desde su fundación en 1907 y hasta 1931, cuando se inició su expansión. Explican los historiadores que fue la adquisición de la firma textilera de Rosellón en 1942, que funcionaba en Envigado, la que contribuyó notablemente a consolidar Coltejer en el país. Se afirma que para 1943 contaba ya con 70.000 husos, 1.900 telares y 4.000 trabajadores.¹⁶ Si embargo, en palabras de Santiago Montenegro, fue realmente la coyuntura creada alrededor de la Segunda Guerra Mundial lo que produjo el enorme crecimiento de esta empresa.¹⁷

A manera de conclusión se puede decir que estas primeras empresas textiles fueron la prolongación de las casas comerciales de vieja data y estaban ligadas a familiares prestantes y élites de poder en el país, estas familias tenían relaciones de parentesco y afinidades estrechas mediante vínculos matrimoniales que definieron el sentido de sus intereses económicos, pero además que permitieron ejercer una protección especial sobre los altos riesgos que tuvo la actividad económica desde sus inicios.

Estos antecedentes aún hoy siguen vigentes, además de su origen familiar pues según los datos de sector textilero en Colombia, 8 de cada 10 empresas textiles son familiares; y especialmente en las PYMES, que han sabido aprovechar su mano de obra familiar para insertarla al engranaje de la economía doméstica.

¹⁵ Botero Herrera, Fernando. El proceso de Industrialización en Antioquia. Doctorado en Economía Del Desarrollo. Universidad de Ciencias Sociales de Grenoble, UCSG, Francia. Año de obtención: 1986

¹⁶ Ibid, Pag.43.

¹⁷ Montenegro. Santiago. El arduo tránsito hacia la modernidad. Historia de la industria textil colombiana hacia la segunda mitad de siglo XX. Coedición con la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín / Editorial Norma / Centro de estudios para el Desarrollo —CEDE— / Ediciones Uniandes. 2002.

Luego se puede señalar que la industria textil y de confección es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica colombiana. Los antecedentes demuestran que desde el comienzo de este siglo, empresas textiles aportaron al país fuentes de generación de empleo y creación y utilización de nuevas tecnologías. La industria textilera empezó produciendo con hilazas importadas, luego emprendió el proceso de integración vertical que dio paso a la autosuficiencia en los años 50. Desde entonces empezó el crecimiento de la industria algodonera y posteriormente el comienzo de las fábricas productoras de fibras sintéticas y artificiales.

Sin embargo, en los últimos años la industria textil ha presentado serias dificultades ocasionadas por factores perversos del mercado, como son: la competencia del contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el *dumping*¹⁸, ocasionando un serio desplazamiento del productor en el mercado nacional. Además los mercados internacionales como el de Estados Unidos han afectado la industria de la confección, debido a las importaciones de saldos, de ropa usada y contrabando (relacionados, en ocasiones, con el lavado de dólares), y las piraterías de muchas marcas. Con estas condiciones prevalentes se le ha restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas del sector, y en particular a las PYMES, que deben establecer estrategias innovadoras y alternativas de comercialización que las haga viables sin perder su capacidad de sostenimiento.

En Colombia el sector textil y químico (cada uno un 14%), es el segundo en generar valor después de bebidas y alimentos que es el que mayor valor añadido aporta al PIB industrial (30%), Luego el tabaco y caucho. A pesar de que más del 90% de las empresas se encuentran dentro de la categoría de PYMES, las ventas de las cien mayores empresas del

¹⁸ Según <http://es.wikipedia.org/wiki/Dumping>. El dumping es la práctica de comercio en la cual una empresa vende un producto en el mercado internacional a precio inferior al que se vendería en su propio mercado nacional.

país sumaron el 41,5 % del PIB y alcanzaron el 39% del total de las exportaciones de Colombia.¹⁹

Con estas consideraciones se infiere que la actividad textil y de las confecciones es de gran relevancia para la economía colombiana pues representa uno de los pilares más fuertes de la industria nacional y, por lo tanto, una de las actividades comerciales más sólidas tanto para el mercado interno como para las exportaciones.

Uno de las debilidades más fuertes que afronta actualmente este sector es la estructura tradicional y antigua que no es capaz de contrarrestar la fuerte demanda y la competencia internacional, si bien es uno de los sectores industriales más fuertes del país, todavía falta una estructura más sólida y moderna.

De la misma manera los costos para acceder a una maquinaria más tecnológica y moderna son muy altos dificultando la accesibilidad de las pequeñas empresas dedicadas al sector textil y de las confecciones.

Sin embargo, si bien el tradicionalismo de la industria textil hace que este sector sea muy cerrado frente a los nuevos retos que impone el mercado, también es cierto que una de las fortalezas más grandes es el conocimiento del talento humano nacional, la industria textil es de las más antiguas de nuestro país por lo tanto hay un gran conocimiento sobre el negocio, además Colombia es reconocida por su calidad.

El reto está entonces en configurar una industria textil fuerte, que basada en su tradición, su importancia para la economía nacional y su capacidad de posicionarse en mercados internacionales, no deje de lado el apalancamiento de su estructura organizacional y comunicacional, especialmente de las PYMES, cuyo valor social y empresarial también radica en su identidad y su cultura.

¹⁹. <http://www.copca.com/.docs/copca/textcol.pdf>. Van der Bruggen.Monserrat. EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA. Becaria Generalitat de Catalunya. Bogotá, 1998-99. recuperado el 17 de noviembre de 2008.

2. CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE NERVOG

En esta tesis abordare el estudio de una pequeña empresa de confecciones que opera en Bogota (Colombia) desde los años 50, denominada NERVOG, y trataré de entender la dimensión de su trabajo para así identificar y establecer aquellos aspectos que sean sujeto de investigación desde la comunicación; por lo tanto apreciaré en primer lugar una caracterización que contextualice su dinámica empresarial y sus principales fortalezas Internas.

2.1 Realidad Corporativa de NERVOG

NERVOG es una empresa que se dedica a la confección, producción y venta de uniformes y accesorios para el hogar y para empresas. Actualmente cuenta con una línea de servicios generales, una de restaurantes y hoteles, una de mantenimiento y la línea médica.

El *Core* de la empresa NERVOG es la venta de las 5 líneas principales (servicios generales, restaurantes-hoteles, mantenimiento, médica y mercaderistas e impulsadoras) que produce directamente y la venta de la línea comercial que son los accesorios que producen los proveedores pero que los vende directamente NERVOG. Esta venta se realiza desde los dos puntos con los que actualmente cuenta la empresa y mediante el contacto directo con la oficina comercial de la organización.

NERVOG es una pyme de carácter familiar que actualmente cuenta con 24 empleados fijos, 3 empleados temporales y 25 empleados indirectos. La gerente general es Martha Cuervo López quien además es la propietaria de la empresa.

2.1.1 Sector Económico.

NERVOG se ubica en el sector económico secundario de la manufactura, ya que, se dedica a la transformación de bienes en productos de consumo; por lo tanto la empresa también se encuentra en el sub sector económico de transformación y sirve de plataforma al sector

económico terciario que comprende todas las actividades de servicios domésticos, hoteleros, médicos y gastronómicos.

De la misma manera NERVOG se encuentra en el sector comercial pues la empresa también se encarga de comercializar y distribuir sus productos y hacerlos llegar al cliente final.

2.1.2 Historia de la organización.

NERVOG es una empresa familiar que fue creada en 1954 por Eduardo Cuervo y su esposa Magdalena López Cuervo. Contaba con un pequeño local en la Carrera 17 con 68 en Bogotá. Su actividad inicial era la confección de uniformes para niñas de colegio de estrato 4, 5 y 6.

Años más tarde, hacia los setentas, se dedicaron a la confección de uniformes para servicios domésticos y abandonaron la producción de los uniformes de colegio; la empresa contaba entonces con 2 empleados. En ese tiempo no se tenían puntos de venta y esta actividad se realizaba por medio de negociaciones con puntos de cadena.

Posteriormente, para el año de 1980, el negocio se ubicó en la calle 71 # 15-21 con el fin de tener su primer punto de venta y una fábrica más grande con la que produjeran pedidos en mayor volumen. Actualmente NERVOG cuenta con dos puntos de venta, uno ubicado en la fábrica señalada y el otro ubicado en la calle 109 con 18. Martha Cuervo López, hija de Eduardo Cuervo y Magdalena López, es la heredera de esta iniciativa familiar y como gerente y propietaria de la empresa, tiene el reto de hacerla sostenible y productiva, consciente de las demandas del mercado y los desafíos de la globalización.

2.1.3 Ubicación y cobertura.

Como señale anteriormente, la oficina principal de NERVOG se encuentra ubicada en la capital de Colombia, en la nomenclatura calle 71 # 15-21 donde también opera la fábrica y

uno de los dos puntos de venta. La oficina es el centro de todas las actividades administrativas y comerciales. Todas las líneas de ofrece NERVOG se confeccionan en la fábrica y allí mismo llegan los accesorios que producen los proveedores. El otro local se encuentra ubicado estratégicamente en una zona comercial y exclusiva de la ciudad (la calle 109 con 18) y es el punto que más vende debido, precisamente, a su ubicación.

Aunque no se ha realizado ningún estudio que exponga la cobertura real de NERVOG, esta es una empresa que trabaja solamente en la ciudad de Bogotá, si bien tiene clientes que demandan uniformes para sus respectivas sucursales nacionales, la cobertura de la empresa es local. Ello obedece a que su estrategia de mercado a optado por una relación directa con clientes y proveedores ubicados en la capital, pero que pueden expandir sus negocios a otras regiones colombianas, y por ende explicarían la verdadera cobertura de esta PYME de las confecciones.

2.1.4 Portafolio de Productos.

NERVOG ofrece 5 líneas de productos principales: servicios generales, restaurantes-hoteles, mantenimiento, línea médica y mercaderistas e impulsadoras. Estas líneas las confecciona directamente la empresa. Los productos se confeccionan en dacrón-algodón, poliéster 65-35, lino poliéster 79-21, algodones 90%, driles 100% y poliéster 100%.

NERVOG también comercializa productos y accesorios secundarios que producen los proveedores, tales como: zapatos, botas, sacos, chaquetas, gorros, impermeables y petos.

2.1.5 Perfil de los Clientes.

NERVOG tiene dos tipos de clientes principales, los clientes amas de casa y los clientes empresas. Las amas de casa son los clientes más antiguos de la empresa pues inicialmente NERVOG se especializó en la confección de uniformes para servicios generales.

Son mujeres de estrato 4, 5 y 6, selectivas, exigentes, minuciosas y detallistas en sus compras, buscan calidad en los productos, exclusividad en los diseños y se preocupan por

mantener una excelente presentación en su hogar. Los clientes empresas de NERVOG son empresas que buscan diseños exclusivos, creativos y prácticos, que reflejen su identidad corporativa.

Para satisfacer estas necesidades NERVOG ofrece un servicio exclusivo para cada cliente, confecciona sus productos con criterios de altos estándares de calidad y con diseños especiales que se ajusten a las necesidades y demandas de sus clientes.

Es decir que los clientes se ubican en un segmento de mercado de alto poder adquisitivo, y cuya capacidad de exigencia y demanda de productos de calidad, hacen que la empresa deba ser cuidadosa, rigurosa y, por supuesto, exigente en la prestación de los servicios y en la presentación de sus productos finales.

2.2 Focalización Estratégica

Esta pequeña empresa con más de 25 años de experiencia, está dedicada a la fabricación y comercialización de dotaciones para el trabajador, tiempo durante el cual ha obtenido los conocimientos necesarios para atender las necesidades de este sector industrial, de forma satisfactoria. NERVOG se dedica exclusivamente a la fabricación de uniformes para todo tipo de trabajador y la comercialización de calzado industrial, petos, medias y accesorios de confección y seguridad industrial.

Para darse a conocer en el mercado y proyectarse como Pyme la empresa ha formulado su quehacer mediante la Misión y su promesa de futuro mediante una Visión corporativa que se ha definido en los siguientes términos:

2.2.1. Misión

La Misión de Confecciones NERVOG está basada en *“la elaboración de uniformes de alta calidad y adecuados a cada necesidad, utilizando tecnología y materiales de primera para*

brindarle a cada prenda la perfección. Nos destacamos en cumplimiento y servicio al cliente”

Nótese que la misión establece básicamente la dedicación específica de la empresa, señala los recursos que utiliza y destaca sus diferenciales frente al mercado. Es notable señalar que en sus inicios no existía una misión propiamente dicha, y que su saber hacer estaba expuesto en sus productos; sólo hasta hace algunos años (2005) se comienza a perfilar una definición misional, como resultado de las exigencias del mercado y la percepción de los clientes en la gestión comercial, que le dan una presencia más seria y, en apariencia, más adecuada para el establecimiento de las relaciones de mercadeo.

2.2.2 Visión

Entre tanto, han definido la Visión, como: *Consolidarnos en el mercado nacional como los mayores productores de uniformes. Convertirnos en aliados estratégicos de imagen corporativa.*

En este sentido, su proyección es muy básica, y aunque no define una temporalidad para lograr estos dos fines de desarrollo, establece unas metas propias de su mirada de futuro.

Es conveniente aclarar entonces que aunque NERVOG tiene definida su Misión y Visión; no obstante, es necesario realizar ciertas modificaciones para que su definición sea más concreta y tangible: alineada con su vocación y su realidad empresarial. Es importante advertir que la Misión actual no responde a las preguntas ó razones básicas, es decir, lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, el motivo de su existencia, el sentido y orientación a las actividades de la empresa, lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general; mientras que la Visión no cuenta con una proyección temporal. De la misma manera la empresa no cuenta con valores y objetivos corporativos, lo cual dificulta la buena definición de la visión y misión.

En este análisis preliminar sería conveniente afirmar que la Pyme, no sólo deberá emprender la realización de dichas modificaciones, sino que deberá establecer y definir los valores corporativos que rigen a la empresa y los objetivos corporativos que persigue la misma, con el propósito de fortalecer su identidad corporativa en las relaciones con el mercado, pero sobre todo, en la gestión interna con todos los miembros de la Pyme, a fin que se vaya consolidando una estructura empresarial basada en un horizonte de futuro claro, sólido y definido en el tiempo, desde los cuales se puedan establecer metas, proyectos y se puedan medir los alcances de sus resultados empresariales con la participación del conjunto de sus colaboradores.

2.2.3. Organigrama

NERVOG no tiene un organigrama dentro de su material impreso o escrito, como tampoco ha desarrollado un mapa de procesos. A continuación presento el organigrama que construí desde la investigación, para entender las redes de relaciones, los flujos de comunicación y la estructura empresarial.

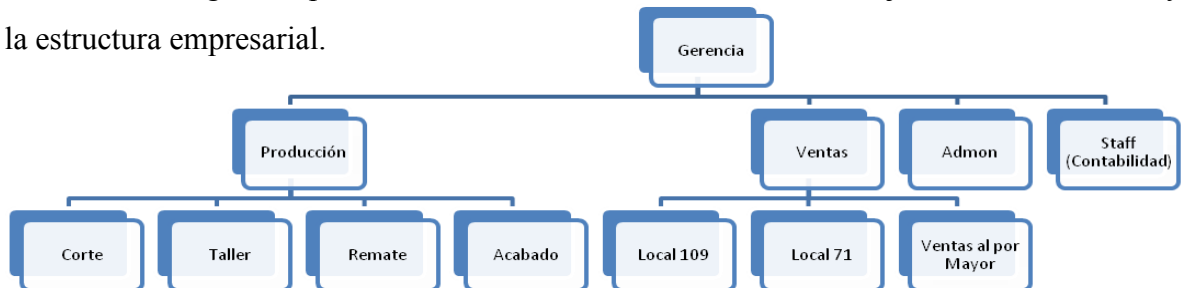


Grafico No. 1. Organigrama de NERVOG, diseñado por el autor. 2008.

2.3 Análisis PEST

En virtud de entender y caracterizar la estructura empresarial de la Pyme NERVOG, he diseñado una breve caracterización de su ambiente externo, cuya influencia le afecta directa e indirectamente y, a su vez, esta se ve afectada por las acciones de la empresa. Este análisis se hará a través de un análisis PEST que consiste en una herramienta útil para comprender las relaciones de la PYME con su entorno, con su mercado, con la posición, potencial y dirección de su negocio. Se puede considerar como una herramienta de medición del negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos,

Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad del mismo, es decir, en este caso para entender las relaciones del NERVOG con su entorno de operaciones.

Los factores analizados en PEST son, entonces, esencialmente externos; El PEST mide el mercado, nos permite visualizar la situación de NERVOG por medio de 4 variables: política, económica, social, y tecnológica.

2.3.1. Entorno político.

Como cualquier organización, NERVOG está articulada a un sistema normativo nacional y se ve afectada por las diferentes leyes gubernamentales como la Ley Laboral, la Normatividad tributaria, la Ley de Protección Social y la Ley de Acoso Laboral.

Éstas se encargan de garantizar la calidad de trabajo que les ofrecen a los empleados de la organización y se hace énfasis en los temas de seguridad laboral, salud y pensiones.

La gerente general de NERVOG es quien se encarga de planear todas las acciones respecto a este tema y la secretaria es quien se encarga de ejecutar las acciones; de esta manera la empresa se mantiene al día y ofrece una muy buena calidad de trabajo para sus empleados.

Un tema muy importante es el de los impuestos; toda organización debe responderle a instituciones públicas sobre el estado de sus cuentas, por tal razón la Ley Tributaria afecta directamente a NERVOG.

Un tema bastante importante que afecta el futuro de la empresa es el Tratado de Libre Comercio (TLC). Este importante tratado, que todavía se está gestionando y está en proceso de ser una realidad para nuestro país, representa una amenaza y, a la vez, una gran oportunidad para la empresa. Mientras tanto, es posible afirmar que siendo una PYME de cobertura local se ve afectada, potencialmente por medidas comerciales surgidas de acuerdos internacionales para al importación de materias primas o exportación de productos terminados.

Estarán llegando nuevos competidores extranjeros, con nuevos productos, en cuanto al sector de la confección de uniformes, con mercancía de buena calidad y con precios competitivos, y aunque se pueden configurar sistemas de *Dumping*, es posible que el sistema de protección al productor nacional le pueda beneficiar.

Es un reto bastante grande al cual se debe enfrentar la organización, pero a la vez puede representar una enorme oportunidad de crecimiento, pues el tratado de libre comercio, si se llega a firmar, facilitará las exportaciones de productos colombianos, de esta manera, NERVOG podría conseguir nuevos y grandes clientes de otros países incrementando su producción, elevando su rentabilidad, y por lo tanto creciendo organizacionalmente.

Sin embargo, ingresar a mercados internacionales implica una reestructuración organizacional que puede ser dispendiosa e implica costos significativos, pero que trae beneficios a mediano y largo plazo; por lo tanto es importante prepararse para estos posibles escenarios de mercado, sin desconocer la fidelización y el cuidado de las relaciones comerciales con los actuales clientes y proveedores nacionales.

En conversación con la gerente general de NERVOG, comenta que existe mucho temor respecto a este tema, pues si bien se es consciente de las oportunidades que puede traer el TLC, el nivel de incertidumbre también es muy alto y no hay un pleno conocimiento de cómo preparar a la empresa para este importante reto que impone el entorno y que es una realidad de la globalización.

2.3.2. Entorno económico.

El desarrollo económico, productivo y financiero del país afecta directamente a las empresas y, sobretodo, a las pymes que cada vez más van aumentando en nuestro país y representan un enorme sector para la economía de Colombia.

Todos los indicadores que miden la capacidad de compra de los consumidores, la calidad de vida de los colombianos, entre otros son vitales para la empresa; de tal manera que el

PIB nacional, la inflación y el IPC son temas económicos que NERVOG tiene presentes para poder desarrollarse y medir cómo está el entorno en términos económicos.

La enorme inestabilidad económica que caracteriza a Colombia es una realidad que afecta a la organización, pues modifica constantemente la decisión del consumidor que en momentos de crisis puede prescindir de productos como el que ofrece NERVOG.

El Tratado de Libre Comercio vuelve a ser un factor esencial, es un tema bastante fuerte en términos económicos, pues no sólo puede adquirir su materia prima a precios más económicos sino que puede acceder a mercados internacionales y hacer transacciones con el dólar o el euro.

Por otro lado, el reto económico impone otros desafíos como la entrada al mercado nacional de industrias como la China, mundialmente famosa por sus productos de baja calidad pero además con precios bastante inferiores al del mercado convencional o tradicional.

Es un problema que se debe tratar con cuidado pues, como es sabido, el consumidor colombiano se deja llevar por el factor precio, a diferencia de otros países donde el proceso de compra se ve afectado más por otros factores como la marca, la tradición, la atención o el servicio al cliente.

Esto obliga a NERVOG a pensar estratégicamente cómo va a enfrentarse a este tipo de productos y cómo va a afectar esta realidad a su economía.

2.3.3. Entorno social.

Una Pyme como NERVOG se ve afectada en el aspecto social, especialmente en su recurso principal, es decir, el talento humano. Cualquier cambio o medida política, económica y hasta cultural puede llegar a afectar el desempeño de sus empleados.

Los empleados de la empresa pertenecen a un grupo social determinado que es necesario analizar y tener en cuenta para poder optimizar su desempeño. De la misma manera la

organización también está afectando a la sociedad, pues sus productos están dirigidos hacia una parte específica de ésta.

El perfil de los clientes finales de la organización son un segmento de un estrato social con alto poder adquisitivo y, por lo tanto, su procesos de compra obedecen a una serie de factores sicosociales que es necesario tener en cuenta al momento de fabricar el producto, venderlo y brindar el servicio.

El cliente de NERVOG, ha sido desde sus inicios de estrato 4,5 y 6 obligando a la empresa a diseñar estrategias para mantener este perfil. En un país con una realidad económica tan irregular y desigual, el estilo de vida es igualmente variable. El costo de los productos que ofrece la empresa obedece a un estilo de vida alto, por lo tanto el cliente es bastante exigente con la calidad.

Además, es necesario tener en cuenta el comportamiento social, cultural y económico de la sociedad colombiana en general al momento de realizar una compra. El consumidor nacional generalmente se guía por el factor precio, haciendo que la empresa ataque este punto por medio de otros factores como la calidad y el servicio. En otras palabras, el costo de oportunidad de la venta de productos de NERVOG es directamente proporcional con factores de producción como precio, calidad, promoción y comunicación y servicio.

Igualmente NERVOG se ve afectada directa o indirectamente por problemas sociales como la inseguridad y la violencia común, la corrupción, la burocracia en el Estado, los bajos niveles de educación y los altos niveles de pobreza. Todos estos factores son influyentes en la dinámica de mercado de NERVOG, pero además deben ser considerados como parte de los aspectos a considerar en la planeación y estrategias de la Pyme.

2.3.4 Entorno Tecnológico.

NERVOG utiliza máquinas de confección. El tema tecnológico es bastante relevante pues el desempeño, la producción y la rentabilidad dependen, en gran medida, de la capacidad de inversión en nuevas tecnologías y su optimización respectiva.

La empresa es consciente de esta realidad e invierte en nueva maquinaria cuando es necesario. Al ser una Pyme, tiene restricciones económicas para invertir en tecnologías de punta; sin embargo, la organización realiza esfuerzos para mantenerse actualizada en tecnologías óptimas.

NERVOG utiliza la tecnología adecuada para poder responder por sus productos. Sin embargo, la maquinaria no es la única herramienta para que la empresa funcione correctamente; existen tecnologías de información y comunicación como el internet, sin embargo, no es una herramienta muy utilizada. Así mismo, en los procesos de diseño de los productos se podrían utilizar programas de diseño básico como *Corel*, que permitiría el diseño alternativo y la presentación de los uniformes con un plus basado en la optimización de la calidad, y en la diversificación y rapidez en los diseños.

Con estos factores externos analizados y teniendo en cuenta la caracterización interna de NERVOG, procederé a exponer a continuación el propósito de la tesis.

3. DIMENSIÓN INVESTIGATIVA SOBRE NERVOG

En una Pyme colombiana del sector de las confecciones es necesario entender los factores internos que le permitan fortalecer su gestión comercial a partir de la gestión de la comunicación. En consecuencia pretendo realizar un estudio de caso, cuyo carácter descriptivo e interpretativo de la realidad empresarial de NERVOG, me permita construir una propuesta investigativa basada en un diagnóstico de comunicación y un plan interno de comunicaciones que le facilite fortalecer su presencia y permanencia en el mercado, a partir de su identidad y cultura organizacional.

3.1 Objetivo de la investigación

Con este trabajo se propone realizar un Plan de Comunicaciones internas en NERVOG basado en su propia identidad y cultura corporativa que permita fortalecer la gestión organizacional frente a los clientes, los productos y los servicios.

3.2 Resultados esperados

- Diagnóstico comunicacional en la Pyme de confecciones NERVOG que permita conocer la realidad organizacional de la empresa en términos de comunicación.
- Determinar qué tanta conciencia existe sobre la importancia de la comunicación organizacional en sus procesos de desarrollo empresarial.
- Crear un proyecto de comunicaciones interna para NERVOG encaminado a lograr una mayor sinergia y conectividad entre las actividades que ejecuta la empresa con el fin de fortalecer su gestión comercial.

3.3 Productos comunicacionales

Con el proceso e investigación se pretende formular lineamientos y acciones estratégicas orientadas a responder a los siguientes componentes de la gestión de la Pyme NERVOG.

- Comunicación interna e identidad corporativa
- Cultura Interna y empoderamiento de los trabajadores
- Gestión del Servicio al cliente

4. MARCO TEÓRICO: Comunicación estratégica, Identidad y Cultura Corporativa

— la organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Desde luego, nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital”
Bartoli, Annie. 1992, pag 117

Una organización es un ente vivo que vive de sus acciones y por lo tanto que comunica por medio de estas. Por ello se puede afirmar que así como son necesarias la administración, las finanzas, la economía, los aspectos legales y comerciales dentro de una empresa, sea este grande, mediana o pequeña, de la misma manera la comunicación es fundamental en la planeación y acción de una organización pues ésta se convierte en el eje estratégico y transversal que articula los diferentes elementos que existen al interior de la empresa; en otras palabras, les da un sentido unificado e integrado a los procesos y relaciona a la empresa con el ambiente en el cual se desarrolla, sea interno o externo.

Si bien la comunicación integra y une a la organización con el mercado y con el contexto en general, en el marco de la comunicación externa, todos estos procesos de comunicación estratégica parten desde el interior de la empresa, es decir desde los procesos de comunicación interna. Para lograr una adecuada gestión de la comunicación organizacional es necesario incluirla dentro del proyecto empresarial y de las estrategias corporativas, ya que no se puede trabajar la comunicación como una herramienta operativa, pues si bien ésta es acción, esas acciones son más competitivas y productivas si son estratégicas.

La noción instrumental de la comunicación no es conveniente cuando se percibe como proceso y no como insumo de las acciones comunicativas; por ello plantearemos, de una vez por todas, que entender el papel de la comunicación en las organizaciones desde el bagaje académico es una posibilidad de pensar, creer y crear las condiciones necesarias para darle su lugar en los cambios y transformaciones que demandan las organizaciones desde el enfoque de su gestores, de la dinámica de sus relaciones sociales de producción y

también de los factores del entorno de operaciones que le permiten ejercer y realizar su propia misión.

En este sentido, el papel del comunicador deberá atender dichas necesidades y con una mirada estratégica delinear las posibilidades y cambios sugeridos por la realidad organizacional, definiendo los lineamientos y estrategias que desde el campo de la comunicación permitan un mejor y mayor grado de gestión efectiva, de acuerdo con los análisis internos, los recursos identificados y las demandas de los públicos internos o externos que garantice una planeación pensada desde su saber hacer, su proyección hacia los clientes, su servicio relacional y el uso de medios de comunicación e información más eficientes pero alineados en su usabilidad con los objetivos de las organizaciones.

De entrada me permito afirmar que entiendo el papel del comunicador organizacional en la sintonía de un observador de la realidad organizacional a partir de la cual puede entenderla como proceso, es decir, como la circulación de mensajes y contenidos con alto valor relacional y vinculante de las personas. Por lo tanto, y tal como lo afirma Edgar Ospina, el proceso de comunicación consiste en investigar el entorno, analizarlo, diseñar una estrategia, monitorearla, evaluarla, volverla a replantear.²⁰

Este enfoque se orienta por la escuela europea que propone una comunicación organizacional más estratégica, holística, que le brinda apoyo no sólo al área comercial, sino también que abre sus posibilidades de gestión y complementariedad a las áreas de gestión humana, de comunicación interna, gestión de identidad y cultura, comunicación financiera, directiva en estrategias de negocio.

Es posible que el comunicador organizacional sea menos instrumental y piense más en los procesos de comunicación; las herramientas y piezas comunicativas las pueden diseñar

²⁰ <http://hacersever.blogspot.com/2006/09/un-estratega-de-la-comunicacin.html>. Entrevista concedida por Edgar Ospina, presidente de Cecorp. Recuperado el 18 de noviembre de 2008.

otros expertos competentes, sean publicistas, ingenieros, diseñadores, en tanto que el comunicador estratégico establece las pautas, los factores críticos de gestión comunicacional, los puentes de interacción y fortalecimiento de las audiencias y públicos, la creación y el sentido de los canales y de los flujos de comunicación, la apertura de puentes entre los miembros de las empresas o la estructuración y medición de los redes sociales, cuyo valor debe estar pensado en garantizar el cumplimiento de los objetivos y lineamientos definidos por las organizaciones, pero también hacérselos ver, aclarárselos, hacerlos tangibles, de tal manera que el comunicador en esta sintonía puede ser consultor, *trainer* e incluso gestor y dinamizador del conocimiento acumulado en las organizaciones.

Un campo de acción que se abre al comunicador organizacional es aquel que le permite definir estrategias de comunicación que orienten a las empresas sobre la materia, y para ello es necesario que adquiera habilidades para entender las necesidades de las organizaciones, ampliar su capacidad de análisis de las fortalezas de la empresa frente al entorno de operaciones y establecer puentes de interacción y gestión del talento humano que constituye dichas organizaciones.

En palabras de Mónica Valle Flórez, *“Debe incluirse a la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”*.²¹

Aquí se puede ver que la comunicación organizacional puede ser percibida como una oportunidad para fortalecer la acción de los empresarios y la de los comunicadores sociales, ya que como comenta la profesora Valle: *“Cuando el exterior presenta cambios, como los*

²¹ <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html#mv>. (en línea) recuperado el 17 de noviembre de 2008.

que está causando la globalización, el objetivo de la comunicación debe ser redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos internos y externos y desarrollar el potencial humano y tecnológico con que estas cuentan”²²

Por lo tanto creo conveniente decir que el comunicador estratégico es un buen lector de la realidad organizacional y tiene la capacidad para asesorar y orientar a las empresas, los directivos y los empresarios en la gestión y búsqueda de resultados de largo plazo, mediante la gestión de la información, la claridad, oportunidad e inmediatez, además de la utilización óptima de medios y canales internos de comunicación con los cuales se puede lograr el mejoramiento del clima organizacional, la construcción de un proceso cultural sostenible y el fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad hacia la organización.

La bóveda que cubre el accionar de la organización es la estrategia comunicacional interna, que se supone y sugiere debe construir y desarrollar toda organización, pues de ella depende poder orientar, canalizar e impulsar las distintas iniciativas de la alta dirección hacer circular la información sustancial entre los diferentes áreas y espacios de la organización, darle sentido y contenido a las relaciones sociales y comunicacionales; haciendo de este proceso un "*círculo virtuoso de la información*" o el diálogo estratégico, que debiera ser incorporado finalmente a la misión de cada empresa.²³

Esto significa entonces que al incluir a la comunicación dentro de la estrategia empresarial se le da sentido y unidad a los procesos que lleva a cabo la organización, pero también ayuda a construir una *identidad corporativa* estratégica. Es decir, la comunicación ayuda a construir la personalidad de la empresa. Pero para lograr esto es necesario entender y consolidar la *cultura organizacional*, es decir trabajar de manera articulada todo el conjunto de creencias, hábitos y valores que serán las directrices del trabajo dentro de la empresa.

²² Ibid, 2007

²³ <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/> Diario Financiero, Miércoles 02 de abril de 2008 Opinión Carlos Lenck, Director Capital Humano, PricewaterhouseCoopers. Página Suplemento Personas – 2

El buen funcionamiento interno de una organización depende, en gran medida, de una adecuada gestión de la comunicación organizacional que ayuda a coordinar el trabajo en equipo y la sincronización de las diferentes actividades que se llevan a cabo al interior de la empresa y esta manera tener una coherente identidad corporativa. Para Annie Bartoli (1992, pag.19) por ejemplo, el sistema organizacional se puede representar de la siguiente manera: *“Estrategia, Estructuras, Cultura y Comportamientos”*

Teniendo presente estas características, la comunicación es un proceso transversal que le da sentido a la estrategia, la conecta con la estructura organizacional, establece y comunica los comportamientos y los convierte en cultura. De esta manera la empresa puede establecer la identidad que la define y la diferencia a su vez.

Pero la comunicación organizacional también es externa, es decir desde la organización hacia fuera, hacia el entorno y el mercado. Tal como lo afirma Manucci (2004, p. 19) *“Así, hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y duraderas. El proceso de interacción comienza con la propuesta que la organización ofrece a la comunidad... La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno de su estructura corporativa.”*

A continuación se analizará el rol que cumple la comunicación en las empresas, se expondrá porqué la gestión de esta ciencia social es fundamental en el mundo corporativo. De la misma manera se analizarán los conceptos sobre los cuales está fundamentado el trabajo para mostrar la importancia de la identidad y la cultura.

4.1. Comunicación en las organizaciones: el sentido del contenido

La comunicación organizacional es uno de los pilares estratégicos para las organizaciones y su gestión se hace fundamental para una mayor sincronización de actividades y para darle un sentido más amplio y profundo a los procesos que se llevan a cabo.

El concepto de comunicación organizacional es relativamente reciente, sobretodo en América Latina, por lo tanto las organizaciones todavía son un poco escépticas respecto a la utilidad de esta ciencia de la comunicación aplicada al mundo empresarial. El gran desafío es demostrar la eficacia de la comunicación en las organizaciones.

Una organización tiene una razón de ser, una proyección, unos objetivos y metas para alcanzar y está compuesta por personas que desempeñan diferentes funciones para lograr el objetivo general. La comunicación se convierte en el hilo estratégico que conduce y relaciona las diferentes partes y les da un sentido.

La comunicación relaciona los diferentes significados que se producen al interior de las relaciones entre los diferentes actores de la organización, los intercambia de manera planificada por medio de los flujos de comunicación para lograr una comprensión adecuada de los contenidos.

Se tiene claro entonces que la organización comunica constantemente, toda acción está hablando de la empresa misma y por este motivo, como lo dice Bartolie (1992), se debe lograr que la *organización sea comunicante*, es decir, que la organización sea consciente de que esté abierta a comunicar estratégicamente, que no cambie constantemente y no se quede en rutinas ni tradiciones, que sea flexible a los nuevos comportamientos y se adapte, que tenga un fin claro para tener claro hacia dónde quiere llegar y que sea responsable para lograr una comprensión global de contenidos.

De la misma manera la *comunicación debe ser organizada*, (Bartolie: 1992, pág 45), debe saber hacia dónde quiere llegar, debe ser transversal, valerse de herramientas comunicacionales, debe adaptarse a las transformaciones organizacionales y debe ser flexible para lograr una mayor cohesión.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto que cambia constantemente y cada vez más rápido, hecho que influye igualmente en la realización de cambios al interior

de una empresa. Tener en cuenta la comunicación dentro de la organización requiere, en la mayoría de los casos, un cambio de pensamiento corporativo.

En esta perspectiva diré que el sentido que adquiere la comunicación está en su poder para generar cambios, es decir, que el contenido de la comunicación está dado por su capacidad para generar acciones para el cambio y la transformación. Ante todo es necesario dejar de ver al cambio como un elemento negativo al cual interponemos una barrera. Debemos estar abiertos al cambio y aprovechar su funcionalidad. Al respecto el profesor Raúl Nieto (2006, p.19) sostiene que *“El cambio aparece para todos como algo misterioso y sólo conocemos de él sus consecuencias; sigue siendo una caja negra para los expertos y sobre todo para las ciencias sociales”* Precisamente la tarea primaria de la gestión de cambio es modificar esta visión negativa sobre el cambio.

Para tener claro este tema es necesario tener en consideración la *complejidad, el caos y la incertidumbre* (Nieto: 2006). No es correcto ver a lo complejo como lo difícil, pesado, por el contrario, es todo aquello que genera mayor riqueza, se hace mejor uso de los recursos y capacidades con las que cuenta una organización y por lo tanto genera mayor valor. La tarea entonces es crear sistemas más complejos para que sean más productivos. Por ejemplo, las organizaciones con una estructura horizontal y transversal son sistemas más complejos, hay mayor autonomía y mayor competitividad, pero además las transacciones comunicacionales son menos costosas pues disminuye la burocracia y se genera mayor conectividad e intercomunicación.

De la misma manera la comunicación debe ser transversal, estratégica y fluida. La interpretación de conductas y mensajes es vital para identificar problemas y amenazas, no desvincular la palabra de la acción. Por lo tanto la comunicación es una herramienta importante para desarrollar una estrategia y determinante para lograr los objetivos.

Las organizaciones deben estar preparadas para los constantes cambios a los cuales nos enfrenta el ambiente y el mercado. Esto nos lleva a innovar, a ser más creativos a buscar nuevos caminos a romper viejos paradigmas y crear nuevos a partir de la experiencia.

Joan Costa (2005) habla del concepto de la *praxeología*, este concepto obedece a toda una reflexión filosófica e histórica; la idea central de la ciencia de la praxis es que todo pensamiento depende de una praxis, de acuerdo a ella se realizan reflexiones y teorías. Hay que recordar que praxis significa acción práctica.

De tal reflexión se concluye que hay un primer momento que es el de la acción, éste comporta una reflexión y a su vez éste comporta una praxis que es la acción práctica de acuerdo a las reflexiones que se hayan realizado. Queda claro entonces que de la experiencia del cambio se construye un nuevo conocimiento que debe ser utilizado estratégicamente por medio de la comunicación.

Venimos de la certeza a la incertidumbre, pues la certeza hace débiles a las organizaciones porque las vuelve confiadas de sus capacidades. La incertidumbre las hace desarrollar capacidades novedosas para enfrentar el desequilibrio, las obliga a la autocrítica y al análisis, esto es: darle sentido al caos a través de los procesos de información y comunicación.

Pero entonces ¿en dónde entra la comunicación en esta gestión de cambio? Precisamente la comunicación es la herramienta que le da sentido al cambio. Retomando a Manucci (2004) "*la sociedad es una trama de significados*"; podemos afirmar entonces que el cambio introduce nuevos significados que implican modificaciones, romper con tradiciones y mutar los significados existentes, de tal manera que la comunicación es el elemento que sirve como hilo conductor, comprende estos nuevos significados, les da sentido y los hace comunes a todos los públicos. Desde esta óptica puedo concluir con una afirmación que me permite, además, proponer una definición: la comunicación podemos verla como ese

intercambio de significantes simbólicos y que representan significados con un sentido común para un conjunto de personas y organizaciones y le dan contenido a sus relaciones.

De esta manera se puede afirmar que una responsabilidad ineludible de la comunicación dentro de una organización es apoyar la gestión corporativa. Es la herramienta estratégica que facilita la identificación, consolidación e información de la identidad para convertirla en una cultura común a todos consolidando las relaciones entre los diferentes públicos objetivos. La comunicación le da sentido al contenido que se produce al interior de una organización. Por tal motivo requiere de un enfoque estratégico y un proceso de planeación.

4.1.1. Comunicación estratégica: flujos, públicos y mediaciones

La aplicación de la comunicación en las empresas no tiene validez si no se desarrolla un pensamiento estratégico; esta es aquella que unifica a toda la organización dentro de un lineamiento y una visión bien definida. La comunicación entra a desempeñar un rol determinante pues además de dar sentido, proporciona un rasgo diferencial altamente competitivo.

En palabras de Manucci *“La estrategia como interfaz, implica un proceso de comunicación basado en la gestión de significados dentro de este espacio común. De esta manera las acciones de comunicación abandonan la concepción lineal del convencimiento por la necesidad de la sincronía de percepciones, significados y realidades.”*(2004, p. 68-69). De esta manera se tiene claro que para que haya sincronización en la estrategia debe haber una planeación de la comunicación.

Para elaborar un plan de comunicación interno dirigido a gestionar la identidad y la cultura se deben tener en cuenta algunos elementos fundamentales. Es necesario tener en cuenta cómo fluye comunicación, de acuerdo a la estructura organizacional. Como se dijo anteriormente debe ser transversal y multidireccional, es decir, que abarque todas las áreas de la empresa cubriéndolas en varias direcciones para lograr una comprensión y una sinergia más amplia.

Se debe establecer entonces cuáles son los flujos de comunicación y cuál es el objetivo de cada uno.

Por otra parte, al establecer los flujos, es necesario identificar los públicos que intervienen en el proceso de comunicación. Ellos son los actores del proceso a quienes va dirigido el plan y quienes participan en el proceso comunicacional de la organización. Por medio de una comunicación organizada se gestionan vínculos estratégicos que generan relaciones sólidas; hay un intercambio de significaciones que generan valor.

El público interno se crea una imagen de la empresa y la percibe de una manera determinada de acuerdo a su contacto y experiencia con ella. De la misma manera constituye el soporte humano para ejecutar los procesos y acciones de la empresa y son el contacto con el cliente externo.

Estos intercambios se dan a través de los medios que son las herramientas que transportan la información. Es necesario analizar los recursos con los cuales cuenta una organización y lograr que estos comuniquen los mensajes a los públicos de forma eficiente.

En la planeación estratégica se concreta cómo se va a sostener la organización, se determina su orientación y como ésta va a actuar en una determinada situación. Pero también se deben tener en cuenta quiénes intervienen dentro de la estrategia, es decir a qué público se va a llegar, quiénes pueden favorecer el plan de acción y quiénes lo pueden obstaculizar. De la misma manera se deben considerar y evaluar todos los recursos con los que cuenta (recursos humanos, industriales, naturales, etc.) y qué medios pueden favorecer a la organización para lograr los objetivos.

Como se puede apreciar dentro de una planeación estratégica se deben tener en cuenta todos los elementos que conforman una organización, además es necesario conectarlos para darles mayor funcionalidad; esta es la labor de un comunicador organizacional.

4.1.2. Planear la comunicación: organizar, proyectar y medir las audiencias

Planear la comunicación significa darle un rumbo, un sentido, establecer cómo se va a lograr el objetivo propuesto, establecer acciones orientadas hacia mismo fin. La planeación es la fase inicial en la cual se da orden estratégico y se proyectan los resultados. El plan de comunicación debe estar alineado con la estrategia.

Lo primero que se debe tener claro es dónde se está y hacia dónde se quiere llegar. Es decir, se debe establecer el objetivo general del plan de acuerdo a un diagnóstico inicial que establece la situación actual de la comunicación. El objetivo debe ser cuantificado y cualificado de manera que se pueda determinar, medir y valorar. Igualmente se debe determinar el espacio en el cual se va a desarrollar el plan y el tiempo estimado para su realización.

Planear la comunicación implica una metodología y un orden de actividades. Al respecto Gabriel Olamendi²⁴ expone las siguientes fases; en la primera se investiga toda la información necesaria acerca de la empresa, su dirección y hacia dónde quiere llegar; posteriormente se analiza el contenido obtenido anteriormente. No se debe perder el foco de la comunicación como eje central del contenido y del sentido. Después se puede realizar la propuesta comunicacional que presupone el diseño de un manual en el que se establezcan todas las decisiones y acciones de comunicación. A nivel interno este puede ser un manual de identidad y cultura corporativa.

Igualmente es pertinente medir la planeación, de esta manera se tienen monitoreadas todas las actividades y se obtiene una información detallada acerca del alcance del plan. De la misma forma permite anticiparse a resultados. Todo procesos que es sujeto a un monitoreo y una medición puede mejorar y optimizar sus resultados.

²⁴ <http://www.estoesmarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf>. Cómo realizar un Plan de Comunicación. Disponible en Línea. Recuperado el 10 de agosto de 2008.

La esencia del plan es su estrategia y su conexión con la personalidad y el proyecto empresarial de la empresa. Al respecto Annie Bartoli sostiene que *“lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse en planes específicos”* (Bartoli, 1992, pág.165).

4.2. Identidad Corporativa: ser y participar en la construcción de la organización

Todas las actividades que realiza una empresa están comunicando y están diciendo cómo es la empresa. Empezar a entender este concepto es fundamental para poder determinar la importancia de la comunicación dentro de las empresas, para empezar a entender la comunicación organizacional hay que empezar por entender que todas nuestras acciones comunican algo de nosotros y, por supuesto, de las organizaciones. En otras palabras las Organizaciones son el reflejo de sus propios miembros como las persona son el reflejo de su yo interior.

La identidad corporativa es el comportamiento organizacional de una empresa, refleja su naturaleza y su esencia, es decir, es la personalidad, por lo tanto, determina la manera como la perciben sus públicos. El reconocimiento por parte de los empleados del este comportamiento hacia ellos determina la reputación interna.

Gestionar la identidad corporativa es una necesidad vital para cualquier empresa porque permite lograr una cohesión y una organización. Al saber qué es la empresa se puede organizar las partes que la componen y proyectar hacia dónde quiere llegar.

Se tiene claro entonces que los públicos internos son parte fundamental del proceso de identidad corporativa. Para lograr un desempeño más eficiente ellos deben tener claro dónde estar trabajando, cuál es el sistema de valores, creencias y comportamientos que rigen a la empresa. Cuando se conoce a la perfección el lugar de trabajo y las reglas de juego, el trabajo se hace más claro y eficaz.

Pero no sólo sirve con conocer la empresa, la motivación de los empleados está determinada, en gran medida por el grado de identificación personal con la identidad de la organización. El nivel de convergencia entre los valores y expectativas personales y el proyecto empresarial determinan el grado de reputación interna de una empresa.

Para mantener, gestionar y potencializar el talento humano es pertinente atraer a sus empleados y hacerlos sentir como parte esencial de ella. Las personas quieren sentirse orgullosas no sólo de sus trabajos sino de las empresas para las cuales trabajan. El comienzo de esta reputación interna empieza por la gestión de la identidad corporativa.

Al respecto Manucci (2004, pág. 51) sostiene que *“las organizaciones son una estructura conformada por su propuesta y sus relaciones”* En la construcción de la identidad participan todos los miembros de la organización. Trabajar para una empresa significa ser la empresa, y a la vez, trabajar la empresa.

4.3. Cultura Organizacional: pensar, decir, sentir y hacer con la organización

Gestionar la identidad corporativa significa establecer la personalidad de la empresa, además se deben involucrar a todos los miembros de la organización en este proyecto, es decir es fundamental comunicar constantemente la personalidad de la empresa. Sin embargo, posicionar la identidad se logra si se convierte en cultura.

La cultura organizacional encierra todo el sistema de valores, creencias y comportamientos al interior de la empresa. Como se puede ver, para obtener una cultura o sistema de convivencia ideal es necesario tener la identidad establecida, pues desde ahí se trabaja la cultura.

El lenguaje, los comportamientos, los rituales, el nivel de formalidad e informalidad en procesos y actividades construyen la cultura. Al no planearla de manera estratégica ésta empieza a ser espontánea, la gerencia va perdiendo control y se va desvaneciendo la identidad.

Se tiene la idea de que culturas fuertes, rígidas e inmutables tiene más éxito pues logran mayor unidad y control. Esto no es cierto, pues todo depende del modelo empresarial, de la misión, visión y valores. La planeación de la cultura debe acompañar y apoyar la estrategia de la organización, de esta manera se logra una coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace y se constituye como un rasgo diferencial con el cual se obtiene reconocimiento y competitividad.

La comunicación desempeña un papel fundamental para establecer y posicionar la cultura; pues la hace común a todos, integra a todos los miembros de la empresa bajo un mismo mensaje. Entonces se puede decir que la cultura rígida y fuerte no es la que logra la mayor unidad, es la comunicación la que, sin importar el tipo de cultura logra la cohesión.

El reto consiste en generar un proceso colaborativo de gestión comunicacional que sepa leer e interpretar la formas de pensar, sentir decir y hacer de la organización, es decir de consolidar su propio cultura en correlación con sus ideales, normas, comportamientos y sistemas de pensamiento.

4.4. Innovación y creatividad para generar para generar persuasión en el cliente: el Plus de asunto

Cada uno de nosotros somos protagonistas de nuestras percepciones. No somos receptores pasivos, construimos por medio de cogniciones, emociones, experiencias y a través de esto actuamos y compramos. El mercado es una trama de significados. Insertamos un concepto no un producto. Todo concepto contiene una promesa. Es imposible no producir efectos pues éstos se vuelven en decisiones. De la persuasión a la gestión de las decisiones por medio del diseño de experiencias; es pertinente darle un sentido a un conjunto de atributos y convertirlos en experiencias.

Es posible afirmar que el valor es igual a lo que la organización promete y el público percibe. Las personas no eligen los atributos del producto sino lo que los atributos

resuelven. El valor no está relacionado con lo económico sino con lo que tiene sentido para la persona sin importar el precio.

El cliente es protagonista, es quien hace una selección personal, individual para su propia satisfacción, esta realidad nos obliga a desarrollar productos cada vez más personalizados. Hay una interacción y conectividad con la creatividad y la personalización de productos. Estas precisiones demandan que las organizaciones deben ser más creativas y personalizadas, es necesario comprender que el valor de la promesa es simbólico. En el diseño de la promesa está en juego la empresa, su imagen y la estrategia corporativa. En la percepción está en juego la estrategia de vínculos y la relación. Es necesario definir el concepto del producto, cómo está compuesto, sus valores simbólicos, las demandas que satisface (si no resuelve nada no tiene valor). Los públicos se preguntan si el producto es funcional, si es confiable, si es conveniente y cuál es su costo.

De otra parte, la innovación es un proceso de aplicación de pensamiento que implica una cultura, un entrenamiento y hábitos para el diseño del modelo de negocio o proyecto estratégico. Se ha verificado que existen diversos tipos de innovación, pero para nuestro caso explicaré dos tipos de innovación: la mantenedora y la disruptiva. La primera trata de hacer mejor lo que se venga haciendo y la segunda es hacer completamente algo diferente.

Dentro de la propuesta corporativa la creatividad es un componente central donde influyen los inversores, los referentes, los clientes, el entorno y el público interno, pues de sus expectativas y demandas depende la capacidad de creación y movilización de la empresa, sea pequeña, mediana o grande. Por ejemplo, en una estrategia de marketing no solo está influyendo la capacidad de comunicar de la propuesta sino su efecto persuasivo, que si se corresponde con las ventas habrá cumplido con su papel estratégico: generar mayor valor dado el poder de persuasión del mensaje frente a los atributos del servicio o del producto.

Por lo tanto queda claro que hoy en día más que vender productos, hay que producir experiencias por medio de conceptos que generen una gestión de vínculos estratégicos con

nuestros públicos y hacer de estas relaciones verdaderos y fructíferos vínculos basados en la persuasión y el cumplimiento de la promesa de valor; esto no es más que construir una reputación y una imagen confiable como valor intangible que cobra validez cuando contribuye con el aumento del patrimonio de la organización.

Aunque en repetidas ocasiones se le ha restado importancia y seriedad al concepto de *imagen*, lo cierto es que este es un tema relevante y no es, de ninguna manera, frívolo como lo hacen ver algunos. La imagen está relacionada con la manera con la que los demás nos ven o nos perciben, cuando uno habla de la imagen de una persona está dando a entender la personalidad de esa persona y cómo los demás la perciben.

De igual manera la imagen corporativa hace referencia al comportamiento (corporativo) de una determinada organización y cómo este es percibido por la comunidad en general. Esta imagen está relacionada con los valores y principios que promulga y defiende la organización, pues esto será lo que proyectará y será percibido por el público. En este sentido la imagen se encuentra en relación con la reputación, que tiene que ver más con el reconocimiento y tiene efectos más duraderos. Si se construye una buena imagen se obtendrá una buena reputación.

Pero para construir una imagen es necesario comenzar por definir la identidad, es decir, como la palabra misma lo dice, qué es lo que nos identifica, o en el caso de las empresas, qué es lo que identifica a una organización. Cuando hablamos de identidad corporativa nos referimos a todo el sistema de signos, símbolos, manuales de comportamiento, principios que comparte una organización y que por lo tanto la identifica. En este momento la comunicación juega un papel fundamental pues se convierte en el eje estratégico que le da unión a todo este sistema que integra la identidad corporativa. Una organización expresa muchos significados por medio de lo que hace y dice, la comunicación se encarga de darla unidad para convertirlo todo en identidad. De esta identidad depende la construcción de la imagen de la organización.

De la misma manera cómo la comunicación organizacional se convierte en el eje estratégico central dentro de un proyecto y más que el fin es el camino que nos conduce a alcanzar metas y objetivos. De una buena imagen depende, en gran medida, una buena reputación; pero es necesario aclarar que no son lo mismo. Imagen es diferente a reputación. Uno puede construir una imagen para ser percibida por los demás y, generalmente, ésta debe ser atractiva al público para poder generar utilidad, la imagen que se debe proyectar debe ser favorable, pero la construye subjetivamente la organización; sin embargo la reputación es totalmente objetiva; se puede entender la reputación de una organización como el reconociendo por parte de los grupos de interés (o *stakeholders*) de su comportamiento corporativo.

En síntesis, podemos afirmar que las organizaciones deber ser más conscientes de la importancia que tiene la comunicación como parte del proceso de planeación y de la definición de estrategias que hagan posible gestionar los cambios que ellas demandan; de otra parte decir que estos nuevos caminos que se abren con la gestión estratégica de la comunicación hacen posible la valoración de los intangibles como la reputación, la innovación o la creatividad, los cuales repercuten en la percepción interna y externa que se hagan los públicos, los clientes, los aliados y la sociedad en general de las propias organizaciones.

Así las cosas, creo que en adelante será un imperativo comunicacional y con valor estratégico lograr contribuir con hacer que los planes de comunicación internos sean diferenciales y representan un nivel de competitividad sustancial para las Pymes y otras empresas, a partir del fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa. Considero, en síntesis, que aquí está el plus del asunto.

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: Diagnóstico Comunicacional de Nervog

En esta fase de la tesis he optado por recurrir a la elaboración de un diagnóstico comunicacional en NERVOG, entendido como el proceso de investigación que permite identificar inconsistencias o problemas organizacionales desde la comunicación. Además se trata de una investigación de tipo cualitativo en la cual se recogen datos significativos y se sistematizan, de tal forma que se convierten en información direccionada a generar un conocimiento sobre el estado real de la organización.

Este proceso sigue un orden metodológico, por lo tanto diré que existen unos pasos para identificar uno o varios problemas que afectan a la empresa; posteriormente se recoge la información de base que sirve para formular la hipótesis central del proceso y se establecen las variables cualitativas y las posibles soluciones a los problemas encontrados.

5.1 Diagnóstico organizacional

En este sentido es importante aclarar que el diagnóstico es una herramienta que facilita entender las principales dificultades de la organización y se basa en aquellos aspectos comunicacionales que más le afectan. Por lo tanto se puede decir que *“Es un proceso de investigación que se concentra en mirar, observar, analizar y explicar las relaciones internas y externas de la organización para detectar posibles problemas y establecer las alternativas de solución.”*²⁵

Cabe decir que con este proceso se establecen también algunos objetivos por lograr mediante el diagnóstico, como son: *“Los objetivos de un diagnóstico organizacional pretenden, entre otros, lo siguiente: Conocer la situación de la organización, Entender cómo se relacionan los individuos, Conocer las redes de relaciones de grupos y equipos de trabajo, Aportar ideas y propuestas para apostarle al crecimiento de la organización,*

²⁵ Martínez, Marcela. Bances, Alexander. Seminario de grado en gestión de la comunicación y el conocimiento en las organizaciones. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Comunicación social y Periodismo. Febrero de 2008

Comprende tres niveles: la organización, al grupo y al trabajo individual.” (Martínez, Bances, s. p. , 2008)

A continuación expondré las etapas del proceso de investigación y diagnóstico organizacional comunicacional.

5.1.2. Proceso metodológico y etapas del diagnóstico comunicacional

De manera puntual se puede afirmar que hay diversas maneras de abordar un proceso de diagnóstico comunicacional en las organizaciones, pero en nuestro caso señalaré que se constituye como un conjunto de etapas ordenadas de manera sistemática y secuencial que identifica los principales problemas de comunicación interna, los prioriza, establece una hipótesis central, correlaciona la movilidad del problema central dentro de la estructura organizacional a través de un mapa de proceso, identifica y define una variables cualitativas categóricas, diseña las herramientas de registro de información, sistematiza y analiza los resultados de la información recopilada y establece la conclusiones pertinentes para esbozar las alternativas de solución que permitan gestionar la comunicación de manera estratégica.

A continuación expondré cada una de las etapas señaladas y los respectivos resultados.

5.1.3. Identificación de problemas. Después de haber realizado una investigación preliminar para conocer y caracterizar a la organización NERVOG en términos generales, se buscó indagar sobre aquellas situaciones que están generando algún tipo de problema o conflicto interno y que, por lo tanto, están afectando la consecución efectiva de los objetivos de la organización.

La identificación de los problemas se realizó por medio de una entrevista estructurada con la gerencia (anexo 2) y un conjunto de empleadas de la empresa que tienen como responsabilidad la planeación, supervisión y ejecución de procesos. (Anexo 1) para poder determinar aquellos problemas más significativos que posee la organización en términos de comunicación

Este primer acercamiento tomó en cuenta la información preliminar que arrojó la contextualización inicial de la empresa y lo complementó con la entrevista a los líderes de opinión de la Pyme, con el fin de establecer con mayor claridad los problemas más dinámicos y puntuales de la empresa. Es decir que *“A partir de la elaboración respectiva del contexto de la organización, se deben reconocer los actores más relevantes de la misma (líderes de opinión), con los cuales se indagará de forma macro los problemas que ellos observan al interior de la empresa, intentando concentrarse en el área de comunicación. Es importante contar con la opinión de aquellas personas que sienten, observan y perciben la organización desde su quehacer.”* (Martínez, Bances, s. p., 2008)

A continuación se enuncian los problemas encontrados:

No.	Problemas de comunicación detectados
1	Se tiene una vaga idea y no se aplica el concepto de identidad corporativa
2	No se entiende la importancia del concepto de cultura organizacional.
3	No hay una estrategia formal y concreta del servicio al cliente.
4	Falta de unificación de la imagen corporativa
5	Hay una fuerte concentración del trabajo en las manos de la Gerente General.
6	No hay un conocimiento profundo sobre el significado y la importancia de los conceptos de marca e imagen corporativa.
7	No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa.
8	No existe un pensamiento analítico y estratégico por parte de las supervisoras
9	No existe un conocimiento unificado por parte de todo el personal de los objetivos, los valores, la misión y la visión que persigue NERVOG.
10	La declaración de misión, visión y valores corporativos están alejados de la realidad institucional.
11	No hay una estrategia de posicionamiento e imagen corporativa.
12	No se dedica tiempo, desde la gerencia general, a desarrollar estrategias para la empresa.

Los problemas que se han identificado son cualitativos, es decir que expresan aspectos sustanciales que afectan la dinámica de NERVOG y forman parte de esa dimensión de atributos y características de la empresa que son susceptibles de ser verificados, analizados y medidos.

A partir de esta etapa de identificación se procederá a verificar el nivel de causalidad y consecuencialidad de cada uno mediante una matriz de contraste.

5.2. Jerarquización y priorización de problemas

A continuación se presenta la jerarquización de problemas mediante el uso de la matriz Vester que permite valorar y priorizar los problemas encontrados. Esta etapa determina la jerarquía de cada problema y establece, mediante contraste y apareamiento múltiple, aquellos problemas con mayores motricidades al interior de NERVOG.

5.2.1. Matriz de Vester. La herramienta utilizada para el ejercicio de jerarquización y contraste de problemas es la matriz de *Vester* que facilita encontrar el problema prioritario de NERVOG sobre el cual se pretenderá intervenir de manera estratégica. *“Esta herramienta consiste en la confrontación de cada problema con cada uno de las diferentes opciones enunciadas como dificultades para lograr medir el nivel de causalidad o la relación de efecto que conlleva cada uno, y bajo este presupuesto ponderar su impacto, de acuerdo a los siguientes niveles: 0 = Nulo; 1 = Bajo; 2 = Medio; y 3 = Alto.”* (Martínez, Bances, s. p., 2008)

Para realizar este ejercicio de contraste y encontrar las relaciones de causa y efecto de manera jerárquica se parte por establecer la siguiente pregunta: ¿El problema 1(P1) es la causa para que suceda el problema 2 (P2), 3,4,5,6...etc?

Se sugiere en esta metodología que para probar la certeza de esta correlación de causa y efecto se establezca la relación de efecto-causa, mediante la siguiente pregunta: ¿El P2 es consecuencia del P1?

A continuación presento la respectiva matriz ponderada bajo los criterios de medición expuestos y con los resultados obtenidos:

- Matriz de *Vester* para contraste de los problemas organizacionales en NERVOG.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total X
P1	X	3	3	2	0	0	3	1	3	3	2	0	20
P2	0	X	1	2	0	0	3	2	3	2	0	0	13
P3	0	0	X	2	0	0	0	0	0	0	1	0	3
P4	0	0	2	X	0	0	0	0	1	1	0	0	4
P5	0	0	1	0	X	2	3	3	1	0	2	3	15
P6	1	0	1	3	0	X	0	0	1	1	3	0	10
P7	0	0	0	0	0	0	X	2	0	2	0	0	4
P8	0	0	2	0	1	0	3	X	0	1	0	1	8
P9	0	0	0	1	0	0	3	1	X	1	0	0	6
P10	0	0	0	2	0	0	1	0	3	X	0	0	6
P11	0	0	2	3	0	0	0	0	1	2	X	0	8
P12	2	2	3	2	0	1	2	2	1	0	3	X	18
Total Y	3	5	15	17	1	3	18	11	14	13	11	4	

Nótese que es importante establecer el punto medio de las columnas y las filas de la tabla de doble entrada, pues ello nos permite que “Una vez ponderados los resultados individuales mediante una fórmula matemática que consiste en sumar el mayor valor de cada eje más el menor valor de cada eje dividido entre dos, queda como resultado el punto medio de X y el punto medio de Y para construir el plano cartesiano que nos facilitara la ubicación de cada problema en los diferentes cuadrantes, desde los cuales adquieren significado los problemas . “(Martínez, Bances, s. p., 2008)

En consecuencia hallaremos el punto medio aplicando la fórmula respectiva, es decir:

$$\text{Punto Medio: } X = \text{mayor valor} + \text{menor valor} / 2$$

$$\text{Punto Medio: } Y = \text{mayor valor} + \text{menor valor} / 2$$

Al despejar tenemos que:

$$\text{Punto Medio: } X = (20+3)/2 = 11.5$$

$$\text{Punto Medio: } Y = (18+1) / 2 = 9.5$$

Con estos resultados se procede a construir un plano cartesiano y ubicar cada uno de los problemas.

5.2.2. Plano Cartesiano

El plano cartesiano es una gráfica conformada por la intersección de dos ejes, uno horizontal (eje X) y otro vertical (eje Y), de modo que el encuentro del punto medio establezca la definición de cuatro cuadrantes para la ubicación de cada uno de los problemas, acordes con la matriz de *Vester*. En otras palabras, el plano cartesiano es la representación gráfica de la matriz de *Vester*.

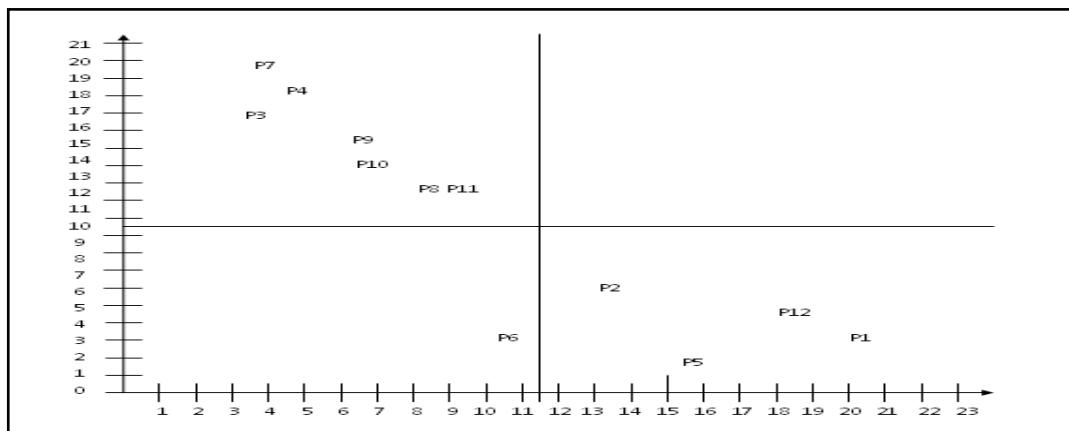


Gráfico 2. Plano cartesiano de problemas de comunicación en NERVOG. Elaborado por el autor.

El plano cartesiano se divide en cuatro cuadrantes: Poder, Conflicto, Inercia e Indiferencia. Según la ubicación de cada problema se determina su grado de incidencia y de causalidad frente a los demás problemas y, por lo tanto, se precisa la importancia de cada situación crítica. A continuación se expondrá la ubicación de cada problema en los cuadrantes de la matriz.

- **Problemas ubicados en el cuadrante de poder:** Los problemas que se ubican en este cuadrante son aquellos que generan una alta causalidad sobre los demás, son los más dinámicos y por lo tanto tiene la capacidad de resolver otros problemas que aparecen ubicados en los demás cuadrantes.

Entre los problemas que se encuentran en este cuadrante podemos señalar:

- P3. No hay una estrategia formal y concreta del servicio al cliente
- P4. Falta de unificación de la imagen corporativa
- P7. No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa
- P8. No existe un pensamiento analítico y estratégico por parte de las supervisoras.
- P9. No existe un conocimiento unificado por parte de todo el personal de los objetivos, los valores, la misión y la visión que persigue NERVOG.
- P10. La declaración de misión, visión y valores corporativos están alejados de la realidad institucional
- P11. No hay una estrategia de posicionamiento e imagen corporativa.

En este caso se debe decir que es notable que el P7 es el más dinámico o motriz de los problemas, es decir que si *No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa* es un problema de alta causalidad y dinamismo en la organización, ya que según la teoría matricial de *Vester*, se ubica en el cuadrante superior izquierdo, es decir en poder, se halla más cerca del vértice y más lejos del punto medio, y alcanza una altura considerable con respecto a otros problemas ubicados en el mismo plano del cuadrante.

- **Problemas ubicados en el cuadrante de Conflicto.** Los problemas que se ubican en el cuadro de conflicto son aquellos que presentan un nivel moderado de causalidad frente a los demás problemas. Dependen de aquellos ubicados en el cuadrante de poder. En nuestro ejercicio no se encontraron problemas ubicados en este cuadrante.

- **Problemas ubicados en el cuadrante de Indiferencia.** Los problemas que se ubican en el cuadro de indiferencia son aquellos que no generan ninguna causalidad sobre los demás teniendo poca o baja movilidad e influencia para formular propuestas de solución en la empresa. En este cuadrante se ubicaron los siguientes problemas:
 - P1. Se tiene una vaga idea y no se aplica el concepto de identidad corporativa.
 - P2. No se entiende la importancia del concepto de cultura organizacional.
 - P5. Hay una fuerte concentración del trabajo en las manos de la Gerente General.
 - P12. No se dedica tiempo, desde la gerencia general, a desarrollar estrategias para la empresa.

- **Problemas ubicados en el cuadrante de Inercia.** Los problemas que se ubican en el cuadrante de inercia son aquellos que no tienen ninguna importancia relevante y, por lo tanto, no poseen una influencia determinante sobre la empresa. Son problemas que no generan movilidad o un grado de influencia sobre los demás. En este caso se ubico un solo problema relacionado con:
 - P6 No hay un conocimiento profundo sobre el significado y la importancia de los conceptos de marca e imagen corporativa.

Las conclusiones preliminares señalan quee acuerdo a los resultados de la valorización y a la jerarquización de problemas, y según la graficación que se realizó a partir de la matriz de Vester, se deduce que el problema que mayor importancia y relevancia tiene es el 7, es decir *No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa.*

A partir de esta ponderación y priorización procederé a establecer la hipótesis premilitar que se probará con el proceso de diagnóstico.

5.2.3. Hipótesis Preliminar.

Al analizar el problema 7 relacionado con que *No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa*, se puede deducir lo siguiente: la inexistencia de un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores es una muestra de un aislamiento entre los objetivos de la empresa, el sentido de los procesos productivos y la percepción interna de los empleados. En otras palabras, se hace visible que la identidad al interior de la PYME no se ha consolidado, ni es valorada por parte de la mayoría de sus miembros, de allí que la imagen que tengan los colaboradores no sea la más positiva, y sólo se trabaje por necesidad, de manera funcional y sin establecer verdaderas relaciones y lazos vinculantes entre sus colaboradores.

La confianza puede estar seriamente afectada y con ello se puede estar configurando una cultura empresarial basada en el cumplimiento de tareas, sin motivación adicional, además que la prestación de servicios y la calidad de los productos sean más el resultado de una relación meramente operativa, sin que de ella se deriven procesos de valor que incrementen la capacidad de gestión empresarial de esta Pyme de las confecciones.

Siendo NERVOG una pequeña empresa, es posible que se puedan lograr procesos comunicacionales más ágiles, menos burocráticos y con bajos costos de las transacciones en la información. Además, es necesario señalar que identificar la identidad, el sentido de pertenencia y el tipo de cultura en NERVOG es la oportunidad para mejorar los procesos de gestión empresarial con una perspectiva estratégica.

En síntesis, este es un problema que tiene una gran capacidad de resolver otros problemas del espectro organizacional, por lo tanto puedo señalar que apelando a la

teoría comunicacional será posible empezar a analizar y detectar la movilidad del problema sobre la estructura organizacional, y por esa vía establecer que este es el problema que genera mayor causalidad en el entorno organizacional. Se considera que efectivamente el problema 7 es el más relevante, pues del nivel de compromiso de los empleados hacia la empresa depende, en gran medida, no sólo de su desempeño sino de la imagen que se proyecta al cliente y al exterior.

Pero el problema de la falta de pertenencia de los empleados hacia la empresa no es causa de los empleados (solamente), existe una gran responsabilidad de esta situación es la misma gerente, de ella y su equipo directivo depende generar estrategias y acciones encaminadas a aumentar el nivel de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

Desde la gerencia debe existir una conciencia de la importancia vital que tiene, para todos los procesos y acciones de la empresa, la motivación de sus empleados, la información oportuna de los procesos, y por supuesto, de la planeación estratégica de la empresa. En términos de imagen corporativa es un tema igualmente relevante, pues los empleados constituyen el personal de contacto con el cliente, por lo tanto ellos van a estar reflejando todo el comportamiento corporativo de la empresa y la imagen de la misma. Si el cliente percibe a un empleado desmotivado se llevará una mala imagen de la empresa. Por lo tanto se considera que efectivamente el problema 7 es de gran relevancia al interior de NERVOG y sujeto de intervención estratégica.

Los demás problemas que están en el cuadrante de poder son importantes y será muy pertinente resolverlos porque también tienen un nivel de causalidad alto y por tal motivo son fuerzas motoras que originan otros problemas, pero si se resuelve el problema prioritario 7, se resolverán los consecuentes problemas.

La falta de unificación de la imagen corporativa, la falta de un pensamiento estratégico por parte de las supervisoras, la falta de unificación de la misión, visión y valores corporativos, la ausencia de una estrategia formal de servicio al cliente,

así como de un pensamiento estratégico en cuanto a la construcción de una imagen corporativa constituyen factores críticos que impiden el crecimiento empresarial, afectan la reputación empresarial y pueden disminuir el número de clientes.

A continuación se presentará el Mapa de Procesos que servirá para observar los factores más trascendentales encontrados en la contextualización ubicados en el organigrama, y con ello observar la movilidad del problema prioritario en la estructura organizacional.

5.3. Mapa de procesos

Este es un esquema a través del cual se observan los factores más trascendentales encontrados en la contextualización; se observa el tipo de relación y conexión entre el problema prioritario y los componentes del organigrama de la empresa.

De la misma manera analizan los elementos y se observa cómo el problema 7 (No hay un sentido de pertenencia fuerte por parte del personal hacia la empresa) puede ser causado por alguna de las áreas. El objetivo final de este instrumento es identificar las variables categóricas derivadas de la incidencia del problema prioritario a partir de las cuales se avanzara en el proceso de diagnóstico. Con este ejercicio se puede reafirmar o replantear las hipótesis y para ello se utilizaran dos herramientas: el mapa de incidencia y el mapa gráfico que presentaré y explicaré a continuación:

5.3.1. Mapa de incidencia del problema prioritario. La tabla muestra las áreas, los públicos y sus roles dentro de la empresa y la incidencia que el problema prioritario tiene en cada uno de ellos. De esta manera se ubica el problema y se determina no sólo en qué afecta sino en dónde se origina.

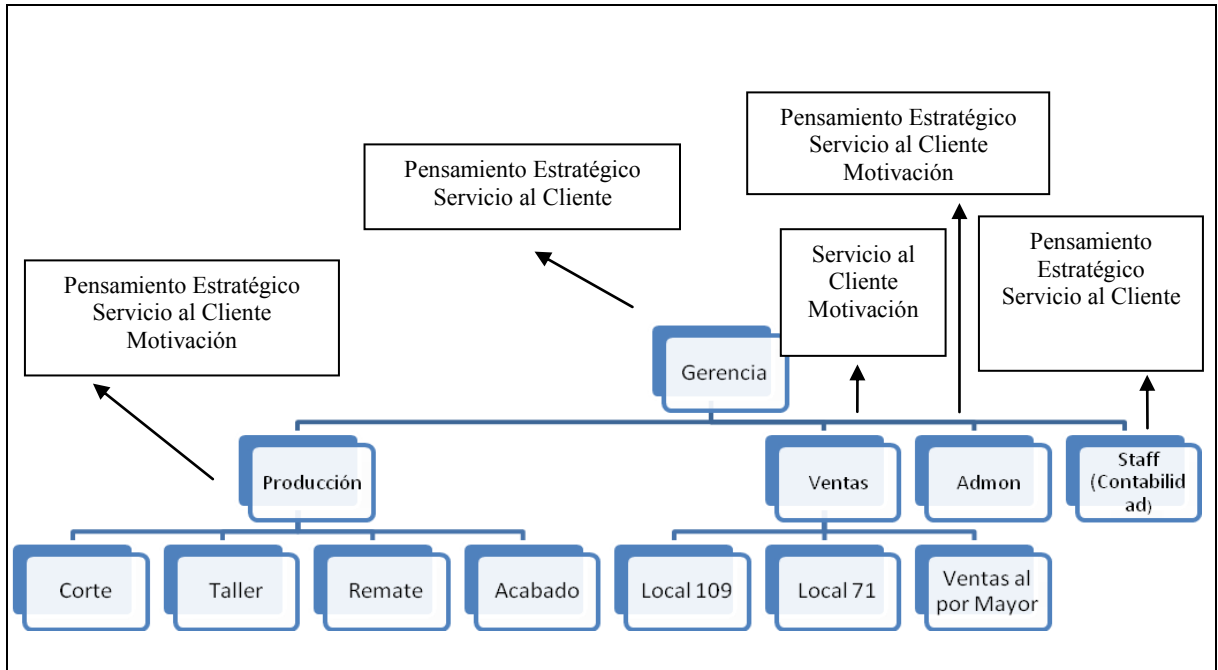
PÚBLICOS	ÁREAS	ROLES Y FUNCIONES	INCIDENCIA DEL PROBLEMA PRIORITARIO
Interno	Gerencia	Está a cargo de Martha Cuervo López. Es la dueña única de la empresa y la figura de máximo de poder. Es quien genera todas las estrategias, procesos y acciones, tiene la última palabra en cuanto a las decisiones que se toman y es quien tiene mayor conocimiento de todas las actividades internas y externas de la empresa. Su trabajo consiste en supervisar el buen desempeño de las empleadas, gestionar estrategias comerciales, delegar funciones, establecer las relaciones estratégicas con proveedores y distribuidores y realizar las visitas comerciales	La gerencia no se ha preocupado por diseñar acciones estratégicas encaminadas a afianzar el sentido de pertenencia por parte del personal.
	Producción	Está cargo de Janeth Silva. Su trabajo consiste en manejar el inventario de la materia prima y verificar el uso adecuado de esta durante el proceso de transformación. Así mismo, debe controlar el buen estado de los materiales y la calidad de los uniformes. De la misma manera, se encarga de tener disponible la información acerca de los pedidos. Debe verificar el buen estado de las máquinas y el buen manejo de éstas por parte de los operarios.	El área se ve afectada por el problema prioritario en la medida que no existe una motivación afectiva por el lugar de trabajo. Esto afecta gravemente la calidad, rapidez y eficacia del trabajo, además las relaciones laborales.
	Ventas	Está a cargo de Rosa Sánchez. Esta persona debe ejecutar y controlar las ventas del producto final tanto al por mayor como en los puntos de venta. De la misma manera debe realizar un seguimiento continuo al proceso de venta con los clientes de ventas al por mayor. Sin embargo, todas estas actividades son aprobadas previamente por la gerencia.	El área de Ventas tiene contacto con el cliente final. Si no hay un sentido de pertenencia hacia la empresa la calidad del servicio se ve afectada gravemente, el cliente percibe esta falencia.

PÚBLICOS	ÁREAS	ROLES Y FUNCIONES	INCIDENCIA DEL PROBLEMA PRIORITARIO
Interno	Administrativo	<p>Está a cargo de Sandra Benavides. Esta persona constituye una figura de apoyo para la Gerente General.</p> <p>Desempeña la función de divulgar e informar a todos los miembros de la empresa acerca de las decisiones internas y las nuevas estrategias. A su vez tiene la responsabilidad de manejar los a los proveedores y de verificar el estado de la cartera.</p>	<p>El problema tiene gran incidencia en esta área, pues es el apoyo de la gerencia y el medio de comunicación para toda la empresa, en la medida que garantiza la coordinación de acciones.</p> <p>Debe haber un trabajo sincronizado entre la gerencia y la persona encargada del área administrativa para que solucionar el problema.</p>
	Staff (Contabilidad)	<p>En esta área se realiza la supervisión de los procesos y las acciones operativas que realiza la empresa. Analiza la situación financiera y las inversiones que se puede realizar.</p>	<p>Resolver el problema prioritario implica revisar la realidad corporativa de la empresa, además de una inversión que debe ser analizada por esta área con la gerencia, pues el débil sentido de pertenencia es un costo que afecta la empresa, previsible en la ineficiencia, el desempeño o la desmotivación de sus colaboradores internos.</p>
Externo	Proveedores	<p>Son los clientes que proveen a NERVOG de la materia prima y algunos productos que la empresa misma se encarga de comercializar.</p>	<p>El problema prioritario puede afectar la operación entre la empresa y sus proveedores debido a un deficiente canal de comunicación y a la transmisión de una información incompleta o errónea por parte del personal de NERVOG debido a su falta de motivación.</p>

PÚBLICOS	ÁREAS	ROLES Y FUNCIONES	INCIDENCIA DEL PROBLEMA PRIORITARIO
	Cliente Mayoristas	<p>Son empresas pequeñas y grandes como restaurantes, hoteles, clínicas, etc, que hacen pedidos grandes.</p> <p>Estos clientes no van a los puntos de venta, la gerente o la supervisora de ventas se encargan de conseguir clientes y darles seguimiento.</p>	<p>Los clientes perciben por medio del servicio al cliente la imagen que tiene la empresa. Si el personal de contacto no está motivado, no está bien informado y no ofrece el servicio adecuado, este cliente no quedará plenamente satisfecho.</p>
Externo	Cientes Minoristas	<p>Son los clientes que se dirigen a los locales de la empresa para comprar uniformes o cualquier otro producto de los que ofrece NERVOG. Generalmente son amas de casa de estratos 4,5 y 6.</p>	<p>El problema prioritario afecta a estos clientes en la medida que perciben por medio del servicio al cliente la imagen que tiene la empresa.</p> <p>El punto de atención es clave para dar una buena imagen de la empresa, pues se percibe la calidad de los empleados de la empresa.</p>
	Estado	<p>Es el ente gubernamental que genera todo tipo de leyes que afectan directa o indirectamente las operaciones de NERVOG.</p>	<p>El problema prioritario no afecta al Estado.</p>

A continuación se presentarán las variables encontradas según el análisis realizado en la etapa anterior en un mapa gráfico, que hace visible cada variable.

5.3.1. Mapa gráfico de variables cualitativas



Una vez ubicadas las variables dentro del organigrama de la empresa se empieza el proceso de investigación y recolección de la datos. Se contarán con unas herramientas que servirán para la observación y clasificación de la información.

5.4. Identificación y definición de variables

Las variables “*son aspectos significativos que se reiteran en la incidencia del problema sobre la estructura organizacional, es este caso se presentan como factores reiterativos que subyacen a las narrativas explicativas sobre cada público; exponen características observables están ligadas entre sí en su variación con una relación determinada, entre las que se pueden citar como las más comunes las de covariación o asociación y de dependencia, influencia o causalidad. Forman el objeto de la investigación en la medida que se opera con ella en todas las fases de la investigación: en la observación, en la clasificación, en el análisis y explicación*” (Martínez, Bances, s. p., 2008)

Por lo tanto diré lo siguiente: siendo la falta de sentido de pertenencia por parte del personal de NERVOG hacia la empresa el problema prioritario, es en consecuencia una situación crítica que evidencia una crisis de identidad organizacional.

En NERVOG no se ha formulado un manual de valores que rijan a la empresa. Esta es una falencia grave en la medida que los valores son los elementos que le dan sentido y orden a la organización. Sin valores corporativos la empresa carece de una personalidad estratégicamente planeada, dificultando la gestión de una imagen corporativa.

El trabajo en una organización es en equipo; lograr una sincronización entre todo el personal no es fácil pues el individualismo es una característica inherente al ser humano. Esta es una de las razones de la importancia de crear una identidad de equipo en una empresa.

Para lograr una adecuada socialización es necesario emanar una serie de reglas de convivencia que no sólo sirvan de normas de comportamiento sino que constituyan un rasgo diferencial de la empresa.

Ante la ausencia de reglas corporativas, los empleados no tienen muy claro en dónde están trabajando, cómo se deben comportar, cuáles son las normas y los principios éticos bajo los cuáles deben actuar. Su buen desempeño se ve gravemente afectado por la falta de identidad de la empresa.

Sin embargo, para tener una identidad corporativa es pertinente que haya una convergencia entre los valores y expectativas de la empresa con los de sus empleados. De tal forma que al momento de contratar a alguien es necesario comunicar los valores organizacionales y conocer los personales para que haya un conocimiento previo y una aprobación mutua creando una sinergia entre organización empleado.

Sin embargo, no basta sólo con formular unos valores organizacionales, es necesario comunicarlos a toda la organización. La comunicación debe ser utilizada como el eje estratégico que une los diferentes elementos que existen al interior de la empresa, de esta manera se da un sentido unificado e integrado a la organización y se crea un vínculo entre empresa y el empleado. La comunicación en red integra bajo una dirección. Cuando se trabajan los elementos de identidad es necesario convertirlos en hábitos y costumbres, es decir, en acciones repetitivas. De esta manera se gestiona una cultura.

Igualmente, en una organización la cultura es mucho más que crear hábitos y costumbres. Sirve como un modo compuesto por enunciados, cualidades y reglas que moldean e identifican el comportamiento dentro de la organización. Hacer de la identidad una cultura es otro reto para NERVOG para poder solucionar su problema prioritario.

Cuando se tiene clara y establecida la identidad de una organización y cuando se ha convertido en un hábito, es decir, en una cultura que todos los miembros conocen y comparten, la organización tiene las bases para poder comunicarse con sus públicos externos.

La imagen corporativa se construye sobre la base de una identidad sólida y consolidada, cuando todos los miembros de una organización saben en donde trabajan y se sienten parte de ella la empresa puede empezar a proyectarse como una unidad. De esta manera, resolviendo el problema prioritario, se hace más claro diseñar una estrategia de servicio al cliente y proyectar la imagen de la empresa.

La reputación corporativa equivale al reconocimiento que todos los públicos (internos y externos) hacen de la organización. De acuerdo a los resultados arrojados por el mapa de proceso podemos concluir que se identificaron las principales variables que se desprenden de los problemas identificados. Estas variables se centran en el Pensamiento Estratégico, la motivación del talento humano y el Servicio al Cliente.

En adelante las variables serán sujetas a un proceso de investigación, análisis y observación mediante la recolección sistemática de información que posteriormente será sistematizada y analizada a través de una matriz de triangulación para obtener un conocimiento profundo sobre estas características, las relaciones que se tejen entre ellas y la incidencia comunicacional.

Con estas observaciones procederé a definir las variables o unidades de observación en NERVOG, y con ello se diseñaran las herramientas de registro de información respectivo.

5.4.1 Variable 1: Pensamiento estratégico. Esta variable se ha definido como el nivel de interés de la gerencia respecto al empoderamiento y formación de los trabajadores mediante la realización de capacitaciones.

Par ello se revisará qué herramientas se emplean para apoyar los procesos de capacitación. Qué tipo de capacitaciones y con qué frecuencia se realizan para mantener informadas a los empleados acerca de NERVOG. Se identificará quién diseña y dirige estas capacitaciones, y qué efectividad han tenido hasta el momento. Cuánto invierten en capacitar a los colaboradores y si existe un presupuesto anual destinado a esta actividad.

5.4.2. Variable 2: Motivación del Talento Humano. Esta variable consiste en determinar aquellos aspectos que facilitan generar compromiso e identidad con la empresa, además estimula la capacidad creadora y de innovación por parte los empleados frente a los procesos de servicio al cliente y de interacción con otros empleados.

Para ello se observará los comportamientos y percepciones que tienen los empleados sobre la empresa, las sugerencias para mejorar el clima organizacional y para estimular las capacidades y talentos de la gente respecto al servicio o la producción de bienes de confección.

5.4.3. Variable 3: Servicio al cliente. Consiste en observar las estrategias que tiene la empresa en la actualidad. Identificar quién se encarga de diseñarlas, qué herramientas utilizan para ejecutarlas, cómo se utilizan para darlas a conocer a todos los miembros de la empresa, y bajo qué principios se diseñan éstas.

Conocer cómo es la experiencia del cliente desde el momento en que entra en contacto con la empresa, hasta el momento en que recibe su pedido, medir la satisfacción del cliente. Identificar los niveles de informalidad y su incidencia en el problema. Establecer si el contacto genera confianza y por ende se configura una relación estable y un posible lazo vinculante que favorezca a NERVOG.

Observar las estrategias que tiene la empresa en la actualidad. Identificar quién se encarga de diseñarlas, qué herramientas utilizan para ejecutarlas, cómo se utilizan para darlas a conocer a todos los miembros de la empresa, y bajo qué principios se diseñan éstas.

Con estos factores identificados procederemos a diseñar las herramientas de registro de información y la respectiva aplicación entre los directivos y empleados.

5.5. Diseño y aplicación de herramientas de registro de información

Las herramientas son instrumentos o metodologías que sirven para buscar y organizar la información, es la parte operativa de la investigación. Se utilizarán para conocer los aspectos más importantes en relación con cada una de las variables. Para la investigación de NERVOG se contará con el diseño y aplicación de las siguientes herramientas:

- Entrevista
- Encuesta
- Diario de Campo

Estas herramientas se definieron de acuerdo a la funcionalidad de cada una respecto al objetivo buscado. Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y el reducido número de empleados, se decidió implementar la entrevista para indagar el conocimiento y la opinión de la gerente sobre los temas derivados de las variables; la encuesta se orientó hacia los empleados y clientes y de esta manera tener una cobertura mayor con sus porcentajes de resultados; y un diario de campo que permitirá observar la ejecución de algunas actividades determinadas con el fin de analizar su dinámica y ejecución desde los referentes conceptuales basados en las variables. A continuación se presentará el desarrollo de las herramientas:

5.5.1. Entrevista

Esta herramienta consiste en un cuestionario de preguntas orientadas por cada una de las variables definidas previamente, su carácter es cualitativo y permite que el entrevistado exponga sus opiniones y percepciones de manera abierta de acuerdo con la estructura de interrogantes. Para ello, el investigador procede a registrar la entrevista mediante una guía estructurada y el apoyo de una grabadora; con estos insumos se transcribirán los resultados y se procederá a su sistematización y análisis.

5.5.1.1. Ficha técnica de la Entrevista

Nombre _____	Cargo _____	fecha _____
Tipo de herramienta:	Entrevista estructurada	
Empresa:	NERVOG	
Muestra:	Focalización de líder de opinión	
Método de aplicación:	Cara a Cara	
Tipo de preguntas:	Abiertas basadas en variable cualitativas	
Variables:	pensamiento estratégico, motivación, servicio al cliente	

A continuación se ha diseñado una entrevista que facilite conocer aspectos sustanciales relacionados con la gestión comunicacional de NERVOG; agradecemos su colaboración para la respectiva aplicación que redundara en beneficio de la empresa.

Variable Pensamiento estratégico: Esta variable se ha definido como el nivel de interés de la gerencia respecto al empoderamiento y formación de los trabajadores mediante la realización de capacitaciones.

a. ¿Considera que es importante realizar capacitaciones para aumentar el nivel profesional de sus empleados?

b. ¿Considera que las capacitaciones aumentan el nivel de pertenencia de los empleados a la empresa?

c. ¿La realización de capacitaciones está incluido dentro del presupuesto anual?
¿alrededor de cuánto dinero dispone la empresa?

d. ¿Cree que el personal de contacto está bien capacitado para ofrecer un excelente servicio al cliente?

e. ¿Cuánto tiempo se dedica a la formulación de estrategias para la empresa?

Factores a observar: Sistemas y Flujos de Información. Esta entrevista tiene como objetivo conocer qué tipo de tecnologías de información y comunicación tiene la empresa en la actualidad. A su vez, se pretende conocer si NERVOG está utilizando estas tecnologías de la manera más eficiente en pro de una comunicación eficiente tanto al interior como al exterior de ella. De esta manera podremos analizar si la información está fluyendo de una manera adecuada y en el momento oportuno.

- a. ¿Qué entiende por flujos de Información?
- b. ¿Cree que los operarios están en capacidad de administrar la información que la empresa les suministra para asegurar que el cliente se sienta satisfecho?
- c. ¿Qué métodos utilizan para asegurar una buena retroalimentación?
- d. ¿Qué competencias laborales considera usted fundamentales en el personal de contacto?
- e. ¿Considera que en la actualidad la totalidad de los operarios cuentan con estas competencias?
- f. ¿NERVOG se interesa por el fortalecimiento de estas competencias? ¿Cómo lo hace?
- g. ¿Qué sistemas emplea la empresa para difundir y recibir la información a nivel interno de una manera oportuna?
- h. ¿Qué métodos se utilizan para registrar los procesos de servicio al cliente?
- i. ¿Qué herramientas se utilizan para asegurar que el contacto con el cliente sea eficiente?
- j. ¿Considera que los miembros de la organización conoce y maneja adecuadamente los sistemas de Información?

Servicio al cliente. Esta entrevista tiene como objetivo indagar acerca de la importancia del Servicio al Cliente para NERVOG y si esta importancia realmente se refleja en la práctica. Se pretende saber si este tiene un proceso elaborado o si se realiza al espontáneamente. Igualmente es necesario saber si los empleados están entrenados y enterados acerca de cómo se debe realizar efectivamente el Servicio al Cliente

- a. ¿NERVOG cuenta con una planeación estratégica en cuanto a Servicio al Cliente?

- b. Cómo funciona el proceso de quejas y reclamos.

c. ¿Los empleados de contacto están enterados y entrenados para desarrollar el proceso de atención al cliente?

d. ¿Los sistemas de información con los que cuenta la empresa se utilizan para facilitar la comunicación con el cliente?

e. ¿Considera importante realizar capacitaciones en cuanto al servicio al cliente? ¿Por qué?

5.5.2. Encuesta

Esta herramienta se define como un cuestionario de carácter cerrado, con opciones de respuesta binaria o múltiple, y carácter cuantitativo. Son esencialmente útiles para identificar las tendencias y algunos factores estadísticos que permitan contrastar datos sobre las variables y su comportamiento organizacional.

5.5.2.1. Ficha técnica de la Encuesta

Nombre	_____	Cargo	_____	fecha	_____
Tipo de herramienta:	Encuesta				
Empresa:	NERVOG				
Muestra:	Focalización de empleados				
Método de aplicación:	Cara a Cara				
Tipo de preguntas:	Cerradas basadas en variable cualitativas				
Variables:	pensamiento estratégico, motivación, servicio al cliente				
Tamaño de la muestra:	25 personas				

A continuación se ha diseñado una encuesta que facilite conocer aspectos sustanciales relacionados con la gestión comunicacional de NERVOG; agradecemos su colaboración para la respectiva aplicación que redundara en beneficio de la empresa.

Variable Pensamiento estratégico: Esta variable se ha definido como el nivel de interés de la gerencia respecto al empoderamiento y formación de los trabajadores mediante la realización de capacitaciones.

a. ¿Considera Ud. que la empresa fomenta las capacitaciones y el asenso profesional de sus empleados?

SI _____ NO _____

b. ¿Se siente parte de la empresa?

c. SI _____ NO _____

d. ¿La empresa le informa acerca de todas las actividades y decisiones que se toman?

- a. Siempre b) Constantemente c) A veces d) Nunca

c. Cada cuanto se realizan capacitaciones en la empresa

- a) Siempre b) Constantemente c) A veces d) Nunca

d. ¿Se siente motivado trabajando en la empresa?

- a. () Muy Motivado
b. () Parcialmente Motivado
c. () Poco Motivado
d. () Para nada Motivado

Observaciones

e. Cuáles de estos elementos lo motivan a trabajar en la empresa. Señale cada uno en orden de prioridad siendo 5 el más y 1 el menos.

f. () El Sueldo

g. () El trato y liderazgo del Gerente

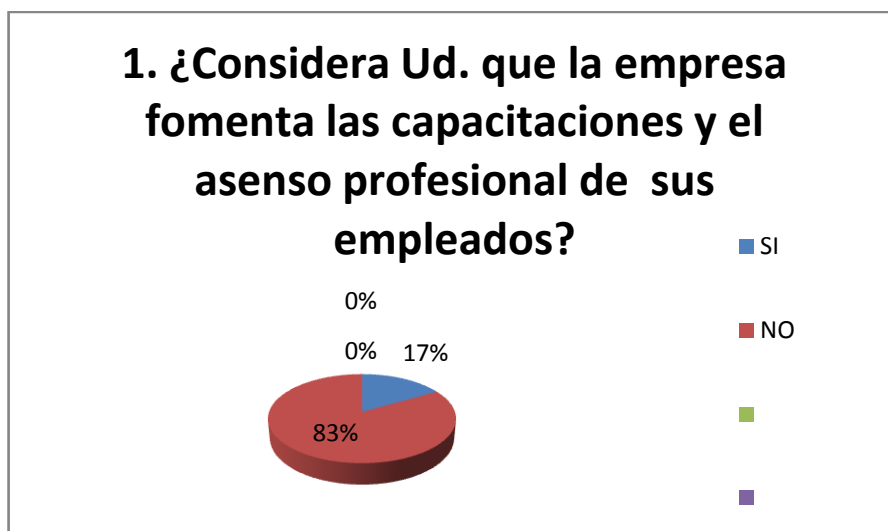
h. () El ambiente laboral

i. () Las condiciones laborales

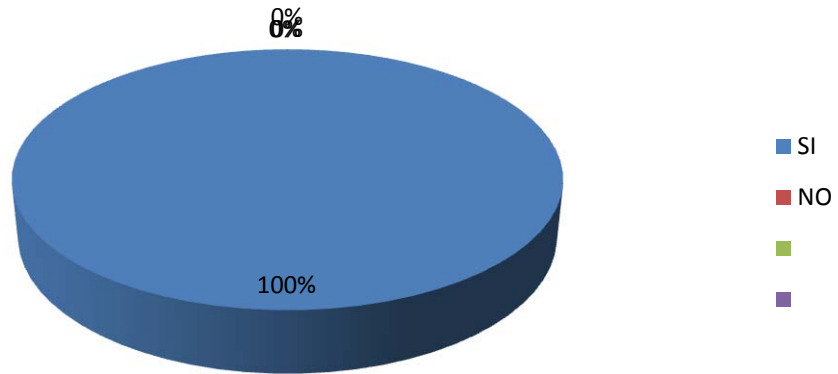
j. () Ninguno

k. Observaciones

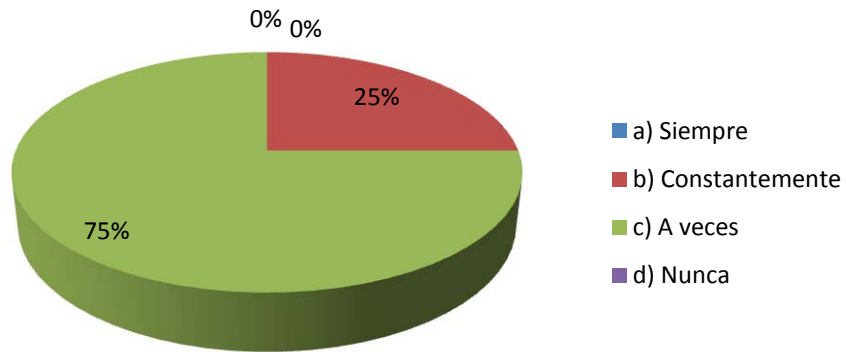
Graficación de resultados sobre pensamiento estratégico:



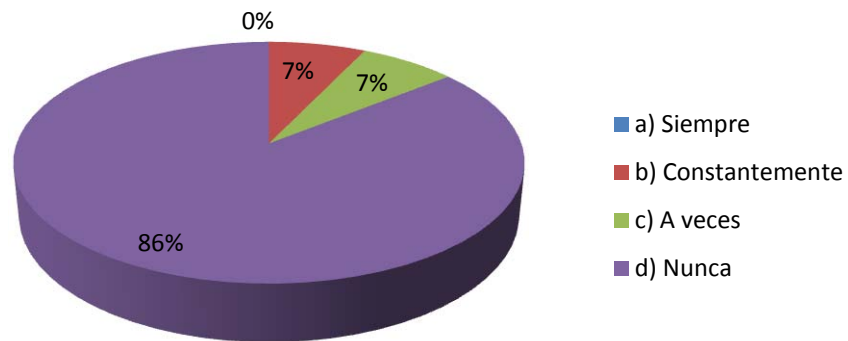
2. ¿Se siente parte de la empresa?



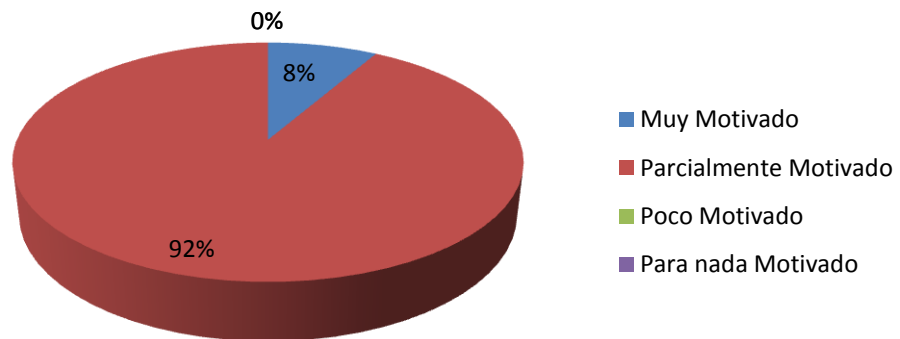
3. ¿La empresa le informa acerca de todas las actividades y decisiones que se toman?



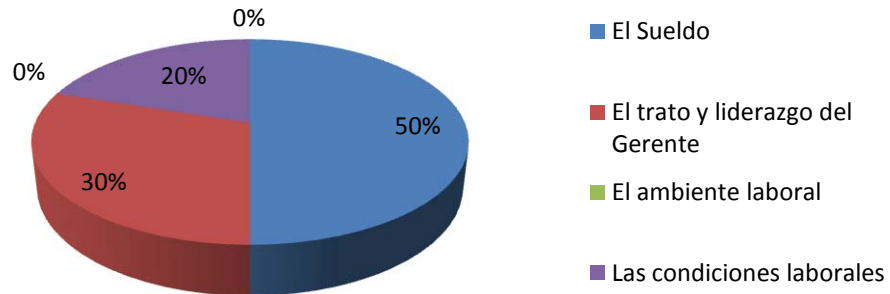
4. Cada cuanto se realizan capacitaciones en la empresa



5. ¿Se siente motivado trabajando en la empresa?



6. Cuáles de estos elementos lo motivan a trabajar en la empresa.



Servicio al cliente: Esta encuesta permitirá conocer cómo perciben los clientes a NERVOG en cuanto al servicio que se les presta; cómo la empresa ha asumido sus quejas, dudas y reclamos, y si la empresa cumple con los tiempos de entrega. Así mismo analizar cuál es la razón principal por la cual el cliente escoge NERVOG en vez de a la competencia. Por último conocer si el cliente siente que es importante para la empresa.

a. ¿Cómo calificaría usted el servicio prestado por NERVOG?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Deficiente

Observaciones: _____

b. Califique de 1 a 6 (siendo 6 el más importante y 1 el menos importante) el motivo por el cual usted escoge NERVOG a la hora de comprar uniformes.

- () Calidad del producto
 () Servicio pos venta
 () Reconocimiento de la marca
 () Innovación
 () Amabilidad
 () Confiabilidad

c. ¿NERVOG ha resuelto sus dudas, quejas y reclamos oportunamente?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Ocasionalmente d) Nunca

Observaciones: _____

d. ¿Han llegado sus pedidos en el tiempo estimado por la empresa?

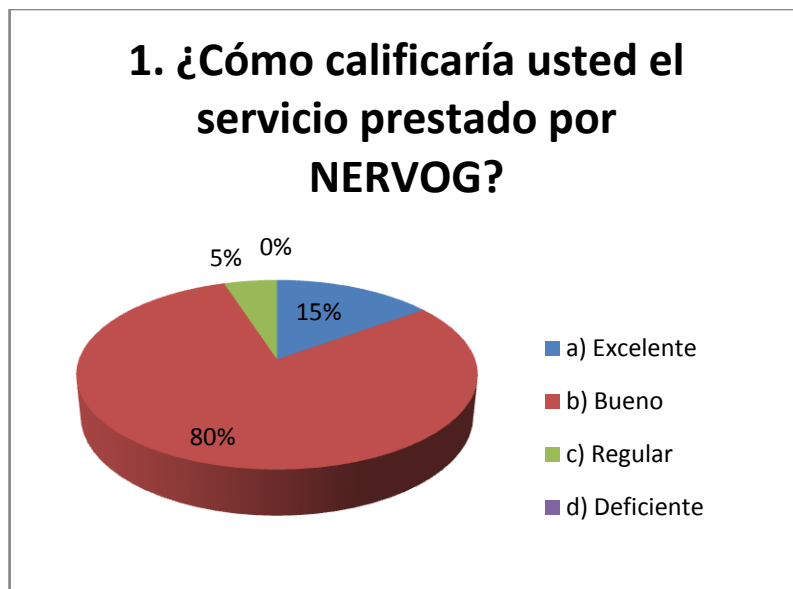
- a) Siempre b) Casi Siempre c) Ocasionalmente d) Nunca

Observaciones: _____

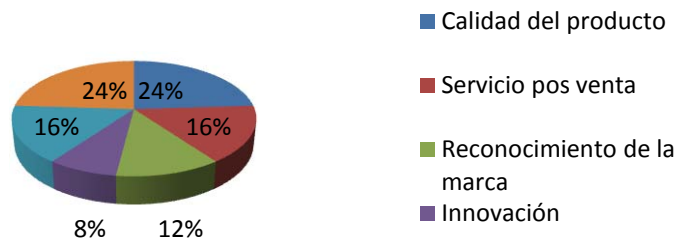
e. ¿Siente que usted es importante para la empresa?

- a) Si b) No c) Alguna Veces d) Le es indiferente

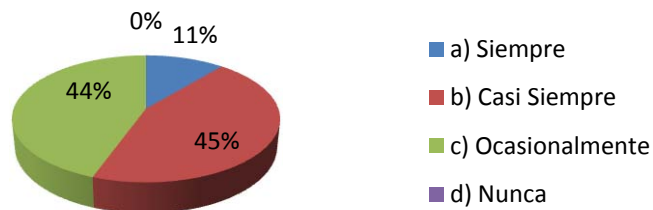
Gráfico de resultados encuesta sobre servicio al cliente



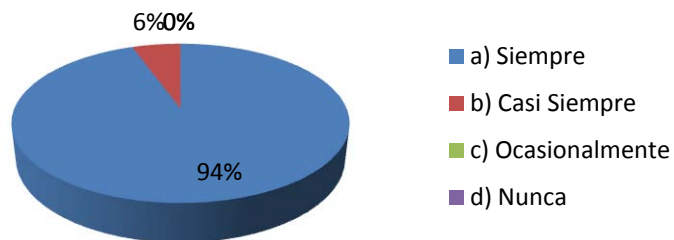
2. ¿Califique de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) según el motivo...



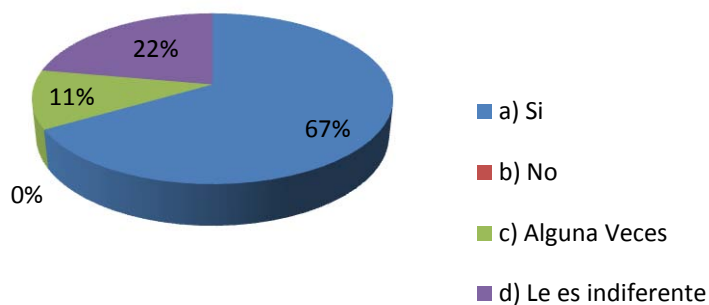
3. ¿NERVOG ha resuelto sus dudas, quejas y reclamos oportunamente?



4. ¿Han llegado sus pedidos en el tiempo estimado por la empresa?



5. ¿Siente que usted es importante para la empresa?



5.5.3. Diario de Campo

Esta herramienta consiste en la observación directa y el registro de situaciones relevantes de la organización que guarden relación con las variables identificadas y que se describan desde la mirada subjetiva de l investigador. En e ste caso se ha rá sobre la dinámica organizacional de NER VOG e n a lguno d e los puntos de v enta, especialmente e n lo relacionado con el servicio al cliente.

5.5.3.1. Ficha técnica del Diario de Campo.

Lugar _____ hora _____ fecha _____

Tipo de herramienta: Diario de Campo

Empresa: NERVOG

Muestra: Focalización de sitio de trabajo-local 109

Método de aplicación: Observación directa

Tipo de preguntas: específica basadas en variable cualitativas

Variables: Servicio al cliente

Servicio al cliente: observar el desarrollo del servicio al cliente prestado por las vendedoras y el comportamiento de los clientes.

HORA	OBSERVACIÓN	IMPLICACIONES COMUNICACIONALES
8:00 am – 8:30 am	<p>Las dos empleadas abren el local e inician una limpieza general del establecimiento.</p> <p>La ubicación del local es muy buena debido al perfil de clientes que frecuentan la zona, sin embargo, las instalaciones y la imagen del local es deficiente, simple, descuidada, no corresponde al perfil de locales de la zona.</p>	<p>Si bien la limpieza realizada es buena, la imagen es inadecuada. Se comunica suciedad, descuido a las instalaciones, desorganización y obscuridad.</p>
8: 30 am- 9:00 am	<p>Las empleadas inician el inventario de lo que falta por exhibir en el local y lo organizan.</p> <p>Sin embargo, hay fallas en la comunicación con la fábrica en cuanto a pedidos.</p>	<p>La ejecución de la operación se hace de manera normal y hay una buena sincronización entre las empeladas del local.</p> <p>Hay problemas de comunicación entre el local y la fábrica debido a una falta de claridad en la información transmitida por las dos partes.</p>
9:00 am – 1: 00 pm	<p>El flujo de clientes es normal. Las empleadas tienen la capacidad de concentrarse a cada cliente.</p> <p>El servicio prestado es normal, la atención es personalizada y se ofrece toda la información requerida por los clientes que son mujeres de estratos 4 ,5 y 6 entre los 35 y 60 años.</p> <p>La atención para cada cliente tiene una duración aproximada de 10 minutos. Los clientes son muy minuciosos con la mercancía, son detallistas y se fijan y conversan con las empleadas.</p>	<p>La comunicación entre las empeladas y los clientes cumple con el objetivo de la operación pero no constituye un factor de excelencia en el servicio.</p> <p>Las empleadas son amables pero no se les ve motivación o energía durante la ejecución del servicio. Se da la imagen de realizar la labor como una actividad rutinaria.</p> <p>Los clientes demandan mucha atención por parte de las empeladas, cuentan intimidades sobre la limpieza del hogar y hasta piden consejos.</p>

HORA	OBSERVACIÓN	IMPLICACIONES COMUNICACIONALES
1:00 pm 2:00 pm	Las empleadas se turnan el espacio de almuerzo. Cada empelada tiene 30 minutos para almorzar.	No hay implicaciones o inconvenientes comunicacionales
2:00 pm- 6:00 pm	<p>Continúa la jornada laboral con normalidad. El flujo de clientes es un poco más alto que en la mañana.</p> <p>A las 3 llega la gerente general con el pedido realizado por la mañana. Ella revisa que el pedido esté bien, revisa la caja y las ventas hasta la fecha. Se va a las 3:45.</p> <p>A las 5:30 las empleadas inician la organización y limpieza y cierre del local.</p>	<p>Con el paso del día la atención decae un poco sin perder la amabilidad.</p> <p>Durante la verificación del pedido se evidenció un problema de comunicación entre la fábrica y el local. Al parecer la fábrica cometió el error.</p>

5.6. Sistematización, análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta la Matriz de Triangulación que consiste en relacionar la información de cada herramienta con respecto a cada variable, se establece desde este modo un contraste o triangulación que facilita la comparación de resultados y que establece rangos de observación y análisis más completos y contundentes.

El objetivo de esta matriz es organizar la información de manera que el resultado nos arroje un conocimiento, en términos de comunicación, que sirve para elaborar un conjunto de conclusiones y propuestas comunicacionales de solución al problema central de investigación.

Vale la pena aclarar que esta metodología es de carácter mixto, es decir que pone en juego herramientas cualitativas y cuantitativas, y las relaciona con las variables cualitativas, con el propósito de obtener resultados interpretativos.

5.6.1. Matriz de triangulación y contraste de variables vs herramientas

VARIABLE/ HERRA- MIENTA	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	SERVICIO AL CLIENTE	IMAGEN CORPORATIVA	RESULTADOS
ENTREVISTA	<p>1. Sí se consideran importantes las capacitaciones para la empresa.</p> <p>2. Sí se considera que las capacitaciones aumentan el nivel de pertenencia de los empleados.</p> <p>3. No. Las capacitaciones no están incluidas dentro del presupuesto anual. Las capacitaciones que se han realizado ha surgido sobre la marcha sin ningún tipo de planeación previa.</p> <p>4. No. El personal de contacto no se encuentra lo suficientemente capacitado.</p> <p>5. Realmente no hay mucho tiempo para la formulación de estrategias para la empresa.</p>	<p>1. Se considera que sí hay una estrategia de Servicio al Cliente aunque no hay ningún manual que lo certifique.</p> <p>2. El proceso de quejas y reclamos consiste el reportar el reclamo y darle solución en el menor tiempo posible.</p> <p>3. Lo empelados sí están enterados de cómo debe ser el proceso de atención al cliente.</p> <p>4. No todos los sistemas de información se utilizan para facilitar la comunicación con el cliente. La página Web está completamente inactiva.</p> <p>5. Sí se considera importante realizar capacitaciones en cuanto al servicio al cliente pues es una actividad estratégica que requiere de un continuo estudio.</p>	<p>1. En NERVOG no se ha desarrollado ninguna estrategia en cuando a imagen corporativa. No se tiene claridad de cómo gestionarla. Lo que se ha realizado ha sido por necesidad e intuición.</p> <p>2. No se han realizado sondeos ni encuestas para determinar la percepción del cliente.</p> <p>3. No se tiene un conocimiento real de la percepción de los empleados sobre NERVOG.</p> <p>4. Los sistemas de información si está implementaron para unificar la imagen de la empresa pero no se sabe cómo hacerlo.</p> <p>5. No hay un presupuesto destinado a gestionar la imagen corporativa si bien se cree que sería importante.</p>	<p>La entrevista fue muy útil para la recolección de información de las variables. Permite entablar un diálogo con el entrevistado y de esta manera se puede encontrar más información de la que inicialmente se buscaba. Sólo se entrevistó a la gerente, pues se considera que es el pilar de la ejecución el proyecto de comunicación.</p>

VARIABLE/ HERRA- MIENTA	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	SERVICIO AL CLIENTE	IMAGEN CORPORATIVA	RESULTADOS
ENCUESTA	<p>1. El 80% de los empleados considera que la empresa no fomenta las capacitaciones y el asenso profesional. El 17 % de los empelados cree que sí se fomenta.</p> <p>2. El 100 % de los empleados se siente parte de la empresa.</p> <p>3. El 75 % de los empelados considera que la empresa informa a veces sobre las decisiones que se toman en la empresa. Un 25 % considera que la empresa informa constantemente.</p> <p>4. El 86 % de los empleados considera que nunca se realizan capacitaciones, un 7 % considera que a veces y otro 7 % considera que constantemente. Ningún empleado considera que siempre.</p> <p>5. El 92 % de los empleados considera que se siente parcialmente motivado trabajando en NERVOG, el 8 % se siente muy motivado. Ningún empelado se siente ni poco motivado ni para nada motivado.</p> <p>6. El 50 % de los empleados considera que el sueldo es lo que más lo motiva a trabajar en NERVOG, el 30 % considera que el trato y liderazgo de la gerente lo motiva y el 20 % las condiciones laborales. Ninguno consideró al ambiente laboral como el factor más motivador.</p>	<p>2. El 80 % de los clientes considera que el servicio prestado es bueno; el 15% considera que es excelente; el 5% considera que es regular y ninguno considera que es deficiente.</p> <p>3. El 24 % de los clientes considera que la confiabilidad es el la razón más importante por la cual acuden a NERVOG; otro 24 \$ considera que a la calidad del producto; el 16 % considera que es el servicio pos venta; otro 16% considera que a la amabilidad; el 12% considera al reconocimiento de fábrica y el 8% considera a la innovación.</p> <p>4. El 45 % de los clientes considera que NERCOG ha resuelto casi siempre las dudas, quejas y reclamos; el 44 % considera que ocasionalmente las resuelve y el 11 % considera que siempre las resuelve.</p> <p>5. Al 94 % de los clientes les ha llegado el pedido a tiempo; al 6 % casi siempre.</p> <p>6. El 67 % de los clientes se siente parte de la empresa; al 22 % les es indiferente sentirse parte de la empresa; el 11 % se siente parte de la empresa a veces.</p>	No se consideró necesaria la encuesta para esta variable.	<p>La encuesta fue muy funcional pues permite abarcar un número de personas mayor en menor tiempo.</p> <p>Además debido al número pequeño de empleados de la empresa la labor no fue muy dispendiosa.</p> <p>No hay mucha certeza de la veracidad de algunas respuestas por parte de los empelados debido a que el investigador está ligado a la parte gerencial. Esto puede crear temor en los empleados.</p> <p>Se observó que los clientes son un poco hostiles al momento prestarse para una encuesta. No les gusta dar información personal.</p> <p>Para la variable Imagen Corporativa no se consideró necesario implementar la encuesta pues con la información proporcionada por la gerencia bastaba para la recolección de información necesitada.</p>

VARIABLE/	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	SERVICIO AL CLIENTE	IMAGEN CORPORATIVA	RESULTADOS
-----------	-------------------------	---------------------	--------------------	------------

HERRAMIENTA				
DIARIO DE CAMPO	No se realizó diario de campo para esta variable.	El diario de campo refleja una buena atención al cliente. No se ve motivación ni gusto por el trabajo. La atención exige un trato muy cordial, educado y respetuoso. No se ve un servicio excelente que pueda ser reconocido como un factor diferencial.	El diario de campo	El diario de campo permite observar de manera detallada la ejecución de la operación. Sin embargo, no hay una certeza de que la situación que se observó sea la real puesto que las empleadas trabajaban con el conocimiento y la presencia del investigador.
CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones que se han realizado no obedecen a ninguna estrategia. No hay planeación de las capacitaciones. El personal de la empresa no está capacitado y realiza sus actividades por rutina. Los empleados no se sienten motivados ni están totalmente enterados de lo que acontece en la empresa. A los empleados les gustaría recibir capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia no es consciente de la importancia de elaborar un manual de servicio al cliente. Las empleadas prestan un servicio bueno, pero hace falta más motivación y capacitación. Los sistemas de información no se aprovechan al máximo. Los clientes están satisfechos con el servicio al cliente pero se les atrae más la calidad del producto de NERVOG. El servicio al cliente no representa un rasgo de motivación de compra para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta el momento no se ha desarrollado ninguna estrategia en cuanto a imagen corporativa. Se tiene conciencia de la importancia de gestionar la imagen pero no se tiene el conocimiento de cómo realizarlo. Los sistemas de información no se aprovechan para la unificación de la imagen. No se tiene conocimiento de las percepciones y opiniones ni de los empleados ni de los clientes acerca de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente realizar acciones encaminadas a formalizar la identidad de la empresa y comunicarla a los empleados. Es necesario realizar capacitaciones al personal para mejorar sus competencias. Se requiere elaborar un manual estratégico de servicio al cliente. Es necesario elaborar un plan estratégico para crear, unificar y gestionar la imagen corporativa de NERVOG.

Conclusiones preliminares

Teniendo en cuenta el proceso de contraste entre variables y herramientas se han obtenido las siguientes conclusiones.

CONCLUSIÓN	IMPLICACIONES COMUNICACIONALES
<p>NERVOG no tiene una identidad corporativa definida lo cual afecta gravemente el desempeño de sus empleados debido a un desconocimiento organizacional del lugar en el que trabajan.</p> <p>Es necesario gestionar la identidad estratégica de la empresa con el fin de direccionar el comportamiento y desempeño del personal.</p>	<p>Hay una cultura organizacional débil debido a que internamente la empresa no sabe qué es, y cómo se quiere desarrollar internamente.</p> <p>Los empleados no tienen claro qué comunicar porque la empresa misma no ha sido clara con ellos. La falta de comunicación interna conlleva a problemas de motivación y una ejecución imprecisa de los procesos internos. El flujo de información es deficiente.</p>
<p>El personal no está lo suficientemente capacitado y por lo tanto no desarrolla competencias ni aumenta el nivel de compromiso y responsabilidad en la empresa.</p>	<p>No hay empoderamiento de la responsabilidad por parte de los empleados. No se desarrolla la capacidad del trabajo proactivo en el que el personal se incentive a proponer y a generar nuevo conocimiento.</p>
<p>El servicio al cliente se ejecuta de manera aceptable pero no existe una estrategia ni un plan a seguir que direccionen el comportamiento del personal de contacto.</p> <p>El servicio al cliente no constituye un factor diferencial para el cliente.</p>	<p>La comunicación con el cliente al momento del servicio no está estratégicamente planeada lo cual afecta la imagen corporativa debido a que no existe una unidad de ejecución.</p> <p>El personal de contacto no tiene claro cómo abordar y como comunicarse con el cliente afectando la operación, la retención del cliente y la imagen.</p>

7. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NERVOG: Plan de comunicación interno basado en el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativa

6.1 INTRODUCCIÓN

El diagnóstico que se realizó para la empresa NERVOG permitió indagar sobre la realidad corporativa de la empresa en términos de comunicación. Se utilizaron herramientas de investigación que constituyeron el soporte metodológico con el objetivo de recoger información sobre el accionar y el estado actual de la empresa para convertir los resultados en un conocimiento funcional. Este conocimiento debe servir para que la organización supere los problemas que se presenta en relación con la ausencia de sentido de pertenencia y gestione procesos comunicacionales para afrontar estratégicamente las situaciones encontradas que generan crisis.

La investigación mostró que NERVOG presenta problemas de comunicación que están afectando el funcionamiento interno, y que pueden repercutir en su entorno de operaciones. De la misma manera el proceso evidenció que la empresa no tiene un conocimiento adecuado para gestionar la comunicación y por lo tanto no las ha trabajado con prioridad, pero es allí donde se presenta una valiosa oportunidad para que esta Pyme del sector de las confecciones potencialice su capacidad de gestión y desarrollo empresarial.

Al ser una empresa pequeña, con un número reducido de empleados, las responsabilidades administrativas recaen o se concentran exclusivamente en la gerente general quien además se encarga de supervisar todas las actividades personalmente. La preocupación por la gestión diaria y los resultados inmediatos evitan el desarrollo de proyectos estratégicos que no sólo mejoren los procesos internos sino que ayuden al crecimiento de la empresa.

No existe un pensamiento estratégico a mediano y largo plazo, no hay una planeación de las actividades que se base en su cultura empresarial y esta realidad viene estancado a la organización y retarda los procesos de desarrollo.

La Propuesta de Comunicaciones para la organización está encaminada a mejorar los problemas que actualmente posee la empresa en términos de comunicación estratégica y a generar una proyección de crecimiento para que, en unos años, NERVOG sea una empresa sólida, con cobertura nacional y presencia internacional, en la medida que refuerce su gestión empresarial a partir de la cultura e identidad corporativa como factores que apalanquen el sentido de pertenencia del cliente interno y de diferenciación en el mercado.

La propuesta se enmarca como un **Plan de comunicaciones interna para NERVOG: identidad y cultura corporativa**, y consta de una metodología que diferencia los objetivos para darle una cobertura más organizada y completa. El plan consta de tres proyectos, independientes entre sí pero relacionados de manera complementaria, cada uno con su propio propósito, estrategia, y resultados. Así mismo cada proyecto contiene acciones estratégicas encaminadas al logro del proyecto. El plan está estructurado cronológicamente y pretende superar los problemas encontrados en el diagnóstico, especialmente el problema prioritario o central de investigación.

De la misma manera contiene unos indicadores de gestión que medirán los resultados y mostrarán el grado de efectividad y las mejoras estimadas para el plan de comunicaciones interna.

Es necesario aclarar que el plan de comunicaciones pretende resolver problemas comunicativos, más no soluciona problemas administrativos, financieros, de producto, etc. La comunicación es un eje estratégico relacional entre las áreas, los públicos y los procesos que constituyen la gestión de la empresa, pero no es el responsable de todo el proyecto empresarial.

6.1.1. Objetivo General. Elaborar un plan de comunicaciones interno para la empresa NERVOG que de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación, especialmente en la generación y aumento del sentido de pertenencia mediante la gestión de la identidad y la cultura organizacional.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un proyecto comunicacional para la promoción de la identidad corporativa orientado mediante un manual de políticas y valores corporativos que representen la realidad de la empresa para comunicarlos a los empleados y contribuir con la consolidación de una cultura basada en su propia identidad y generador de sentido de pertenencia.
- Implementar un proyecto de empoderamiento del talento humano mediante un programa de capacitaciones orientado a generar motivación y empoderamiento del talento humano que permitan mejorar el clima organizacional, el desempeño de los empleados y el desarrollo de competencias para que ejerzan un trabajo más comprometido, estimulante y proactivo.
- Diseñar un proyecto de promoción del servicio al cliente como factor generador de valor que permita entrenar a los empleados y personal de contacto en creación de estrategias innovadoras orientadas hacia la atención como un valor competitivo y diferencial de la empresa.

6.2. Proyectos de comunicación para fortalecer la identidad y la cultura de Nervog

El Plan de Comunicaciones internas para NERVOG se considera como un proceso coherente y continuado para superar los principales problemas de comunicación, en especial la falta de sentido de pertenencia de los empleados frente a la organización; por ello se debe observar que la gestión de la comunicación en la Pyme no tiene validez si no se desarrolla desde un enfoque o pensamiento estratégico; esta orientación permitirá unificar a toda la organización a partir de un lineamiento interno y una visión bien definida. La comunicación permite desempeñar un rol determinante, pues además de dar sentido a las relaciones internas, proporcionará un rasgo diferencial altamente competitivo.

El desarrollo del Plan de Comunicaciones se formula mediante sendos proyectos que se focalizan en resultados y acciones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos a nivel empresarial.

A continuación se describen los respectivos proyectos y, más adelante, como parte fundamental de la investigación, se expondrá el marco lógico de comunicación con sus respectivas metas, indicadores, supuestos críticos y medios de verificación, siendo el instrumento preferencial de esta tesis para presentar la formulación de l plan de comunicación interna.

6.2.1. Proyecto de Comunicación e Identidad Corporativa

El proyecto busca solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación relacionados con la falta de identidad y pertenencia mediante el diseño de una manual de políticas y valores corporativos. Estos problemas generan una desinformación por parte de los empleados acerca de la empresa para la cual trabajan, una falta de claridad en cuando al direccionamiento, el comportamiento y las reglas de convivencia y una desmotivación frente a las diferentes tareas dentro de la empresa.

- **Estrategia.** El manual de políticas y valores corporativos será la estrategia para que el proyecto cumpla su objetivo. Este manual reflejará la focalización estratégica, la identidad corporativa y servirá de soporte teórico para que los empleados conozcan su empresa y tengan las normas claras.

6.2.2. Proyecto de Cultura Interna y Empoderamiento del Talento Humano

El proyecto busca solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación relacionados con la falta de una cultura organizacional y con la falta de trabajo proactivo por parte de los empleados de la organización. La falta de compromiso, de información y de capacitaciones conlleva a un trabajo aceptable pero no óptimo por parte del personal y

de una falta de motivación y compromiso que lleve a los empleados a ir más allá de lo que se les pide, es decir a aumentar los niveles e innovación y creatividad.

Estrategias. El desarrollo de un programa de formación y capacitación en relación con la Motivación y Empoderamiento será la estrategia para aumentar el nivel de compromiso por parte de los empleados hacia la empresa y de desarrollar competencias que aumenten la calidad de su desempeño.

Proyecto de Gestión de Servicio al Cliente

El proyecto busca solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación relacionados con la atención al cliente. La ausencia de un documento enfocado al servicio del cliente de NERVOG hace que el proceso sea satisfactorio sin llegar a una notable operación. No existe una unidad de acción ni patrones de conducta. El personal de contacto actúa por rutina de la operación sin asimilar el proceso consciente y lógico de la atención al consumidor.

- **Estrategia.** La elaboración de un Manual Estratégico de Servicio al Cliente es la estrategia para lograr el objetivo de l proyecto. La elaboración de una guía teórica y pedagógica enfocada a la atención del cliente de NERVOG es el soporte básico para que la organización no sólo cumpla a cabalidad las expectativas de l consumidor sino que sorprenda y constituya uno de los pilares diferenciales de la empresa.

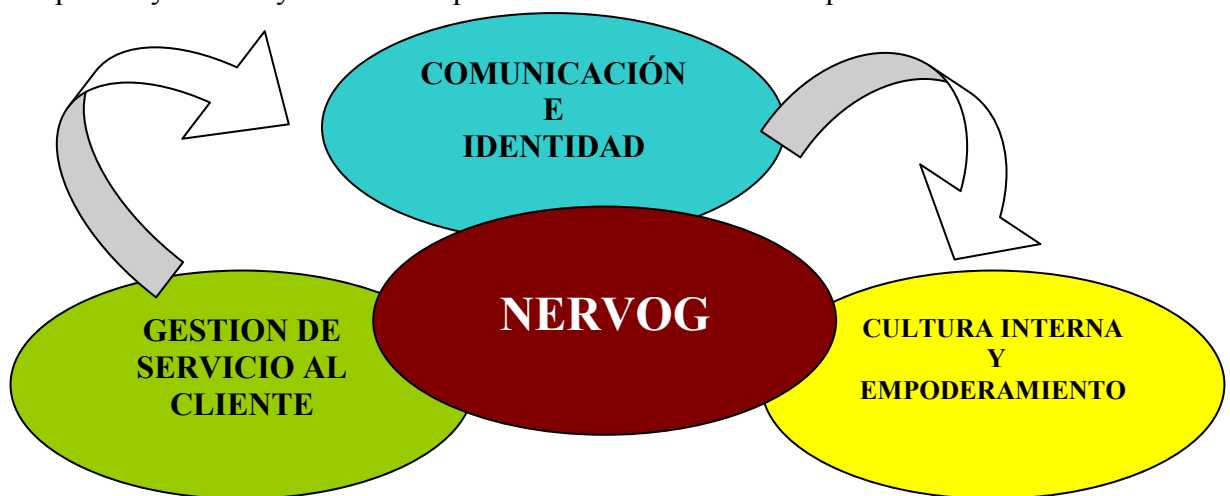




Gráfico No. 3. Proyección cíclica del Plan de comunicación interno elaborado por el autor.

La proyección del plan está planteada de forma cíclica, es decir que el proceso que se tiene previsto realizar sea circular con el objetivo de convertir el plan de comunicaciones en un proceso cultural para la empresa, de tal manera que la identidad, el empoderamiento y la imagen sean características intrínsecas y sean parte de la acción comunicacional y organizacional de la empresa.

Es por esta razón que la propuesta lleva el nombre de Plan de Comunicaciones interna para NERVOG: identidad y cultura corporativa, siendo la consolidación de la cultura Pyme Nervog la finalidad más importante del proceso, estimando que la empresa asimilará el plan no como un atributo temporal sino como parte de la estructura organizacional en el largo plazo.

A continuación se presentará el MARCO LÓGICO DE COMUNICACIÓN el cual contiene el PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA NERVOG, con sus respectivos componentes formulados desde el proceso de investigación.

6.3. Matriz de Marco lógico de Comunicación

La matriz de Marco lógico es un instrumento que permite formular el PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO DE NERVOG, y establece la jerarquía de objetivos, resultados y acciones presupuestadas, con sus respectivas metas, indicadores, medios de verificación y supuestos críticos que deben contemplarse para el desarrollo de los proyectos y programas orientados hacia la Pyme.

Es notable señalar que esta herramienta facilita la medición, monitoreo y evaluación del PLAN DE COMUNICACIONES, en la medida que establece los lineamientos a ser tenidos en cuenta en su implementación.

Con esta observación se presentan los componentes del Plan desde un sentido estratégico y se consideran son un conjunto de propuestas que atienden a los resultados del proceso de Diagnóstico realizado en NERVOG; en consecuencia el Marco Lógico de Comunicación Estratégica es el resultado tangible del proceso de investigación y representa el mecanismo de gestión que deberá utilizar la Pyme para superar sus problemas internos y afrontar los cambios que demanda, con el fin de fortalecer su cultura e identidad corporativa y su estructura empresarial.

A continuación se expone la estructura de la Matriz de Marco Lógico de Comunicación.

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos críticos
Propósito general	Señalará el logro estimado de los objetivos previstos en relación con cantidad, calidad y tiempo para su realización.	Establecerá los índices a medir sobre el cumplimiento del factor de calidad de la meta	Expondrá los mecanismos y herramientas que se definirán para verificar el cumplimiento de los objetivos	Preverá las externalidades que pueden afectar el logro de los objetivos. Se formulan en sentido positivo.
Resultados específicos				
Actividades o acciones				

Desarrollo del Marco Lógico de Comunicación para NERVOG

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>Propósito General</p> <p>Elaborar un plan de comunicaciones interno para la empresa NERVOG que de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación, especialmente en la generación y aumento del sentido de pertenencia mediante la gestión de la identidad y la cultura organizacional</p>	<p>A diciembre de 2009 NERVOG contará con un Plan de Comunicaciones interno basado en su identidad y cultura corporativa aumentando el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la empresa en el 100% de los empleados y directivos de las diferentes áreas de la Pyme.</p>	<p>Número de Resultados planeados / número de acciones realizadas.</p> <p>Diagnóstico de Comunicación previsto / Plan de comunicación ejecutado.</p> <p>Percepción actual de los empleados / percepción periódica de los empleados</p>	<p>Matriz de Marco Lógico de Comunicación</p> <p>Lista de chequeo sobre el cumplimiento del Plan de comunicación</p> <p>Evaluación periódica de la percepción de los empleados</p>	<p>Existe la disponibilidad y confianza de las directivas para ejecutar las acciones, lograr los resultados y cumplir con los objetivos del Plan establecidos en el marco lógico de comunicación.</p> <p>Se cuenta con los recursos técnicos mínimos para las sesiones de trabajo con los directivos y trabajadores.</p> <p>Se dispone de un presupuesto económico básico para implementar las actividades formuladas</p>
<p>Resultados específicos</p> <p>1. Elaborar un proyecto comunicacional para la promoción de la identidad</p>	<p>1. Durante el primer trimestre de 2009 se ha puesto en marcha un proyecto de gestión comunicacional que promueve</p>	<p>Un manual de políticas y valores corporativo de Nervog diseñado y validado por los</p>	<p>Documento de focalización estratégica</p>	<p>Las directivas y empleados participan en la construcción de la focalización estratégica.</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>corporativa orientado mediante un manual de políticas y valores corporativos que representen la realidad de la empresa para comunicarlos a los empleados y contribuir con la consolidación de una cultura basada en su propia identidad y generadora de sentido de pertenencia.</p>	<p>la identidad corporativa mediante el diseño de un manual de políticas y valores corporativos que direcciona al 100% de los miembros de Nervog en las normas, la focalización estratégica, el reconocimiento visual y misional, y los valores internos que identifican a la Pyme. En esta actividad se espera contar con la participación de, por lo menos, el 80% de los empleados y colaboradores más cercanos.</p>	<p>empleados. Aumento y reconocimiento de la visión, misión y valores corporativos de Nervog. Número de empleados que reconocen y contribuyen con la construcción de la nueva focalización estratégica.</p>	<p>Sondeo de opinión sobre la nueva misión, visión y valores corporativos.</p>	<p>Se cuenta con los recursos básicos para llevar a cabo los sondeos de opinión. La disposición de tiempo y la actitud de los empleados facilitan la puesta de marcha de manual de políticas y valores corporativos.</p>
<p>2. Implementar un proyecto de empoderamiento del talento humano mediante un programa de</p>	<p>2. Durante el segundo trimestre de 2009 la Organización desarrolla el Programa de formación en competencias y capacidades para la innovación empresarial</p>	<p>Habilidades empresariales actuales de los empleados / adquisición de nuevas competencias empresariales para la</p>	<p>Encuesta previa y expost sobre habilidades para la innovación empresarial</p>	<p>Se cuenta con los recursos técnicos mínimos para las sesiones de trabajo con los directivos y trabajadores. Se dispone de un presupuesto</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>capacitaciones orientado a generar motivación y empoderamiento del talento humano que permitan mejorar el clima organizacional, el desempeño de los empleados y el desarrollo de competencias para que ejerzan un trabajo más comprometido, estimulante y proactivo.</p> <p>3. Diseñar un proyecto de promoción del servicio al cliente como factor generador de valor que permita entrenar a los empleados y personal de</p>	<p>con la convocatoria del 100% de los empleados y la participación de, por lo menos, el 90%.</p> <p>3. Durante el segundo semestre de 2009 el 80% de los empleados y directivos de la Organización han participado en la formulación de un Manual Estratégico de Servicio al Cliente enfocado a conocer los secretos de la</p>	<p>innovación.</p> <p>Formulación de manual de servicio al cliente / número de clientes nuevos fidelizados.</p>	<p>Evaluación del servicio al cliente</p> <p>Base de datos de nuevos clientes</p>	<p>económico básico para implementar las actividades formuladas</p> <p>La gerencia esta dispuesta a liderar los programas de gestión de la cultura y la identidad corporativa</p> <p>Se cuenta con los recursos técnicos mínimos para las sesiones de trabajo con los directivos y trabajadores.</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>contacto en creación de estrategias innovadoras orientadas hacia la atención como un valor competitivo y diferencial de la empresa.</p>	<p>atención y a mejorar la gestión de contactos para establecer relaciones y vínculos que garanticen mayor fidelización de los clientes.</p>			<p>Se dispone de un presupuesto económico básico para implementar las actividades formuladas</p>
<p>Actividades o acciones</p> <p>1.1. Taller de sensibilización sobre la focalización estratégica de la Organización</p> <p>1.2. Mesa de trabajo con líderes de opinión para revisar y ajustar la misión, visión y valores corporativos.</p>	<p>1.1. En la tercera semana del mes de enero de 2009 se convoca una reunión informativa al 100% del personal interno de la Pyme para exponer los objetivos, resultados y acciones del Plan de Comunicaciones, y se invita al primer taller de sensibilización sobre focalización estratégica de NERVOG a realizarse en la última semana de enero.</p> <p>1.2. En la segunda semana de febrero se ha previsto convocar a un grupo de 5 líderes de opinión de la empresa para hacer una revisión de la focalización estratégica de NERVOG y sus respectivos ajustes.</p>	<p>Número de personas convocadas / número de participantes en talleres</p> <p>Número de trabajadores convocados / número de líderes de opinión seleccionados</p>	<p>Lista de asistencia a Talleres</p> <p>Memorias de talleres</p> <p>Acta de mesa de trabajo de líderes de opinión</p>	<p>Los empleados disponen del tiempo para los talleres de focalización estratégica</p> <p>Existen líderes de opinión con tiempo para la revisión de la focalización estratégica.</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
1.3. Conformación de un comité interno de comunicación que elabore el Manual de políticas y valores corporativos de Nervog.	1.3. Como resultado de la mesa de trabajo con líderes de opinión se conforma, durante la segunda semana de febrero, el comité de comunicación integrado por 3 empleados y 2 directivos encargados de elaborar el Manual de políticas y valores de Nervog.	Comité de comunicación conformado / número de miembros del comité	Acta de conformación de comité de comunicación interno	Se cuenta con el recurso logístico para conformar el comité de comunicaciones interno
1.4. Reuniones de socialización del Manual de políticas y valores con entrega ritual de la cartilla respectiva a cada uno de los empleados.	1.4. Durante la segunda semana de marzo el comité de comunicación expone el Manual de políticas y valores corporativos de Nervog, y entrega la cartilla informativa al 100% de los empleados.	Número de reuniones de socialización / número de cartillas entregadas.	Cartillas corporativas sobre manual de políticas y valores	Las directivas y líderes de opinión contribuyen en la formulación del Manual de políticas y valores corporativos de Nervog
1.5. Concurso interno identidad corporativa para diseñar el logo, el slogan y el símbolo que represente a la Pyme.	1.5. En la tercera semana de marzo se promociona el concurso de diseño del logo, el slogan y el símbolo	Número de participantes en el concurso / número de propuestas presentadas	Listado de participantes Registro de propuestas	Existen los recursos económicos para promocionar el concurso interno sobre identidad y cultura corporativa

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>2.1. Campaña de expectativa que promocióne el programa de capacitación en innovación empresarial.</p> <p>2.2. Lanzamiento del Programa de capacitación en innovación empresarial mediante la entrega del calendario de talleres formativos y la inscripción de los empleados.</p>	<p>empresarial de Nervog, convocando al 100% del personal y registrando las inscripciones.</p> <p>2.1. Para la primera semana de Abril, el comité de comunicación se encarga crear una campaña de expectativa para promocionar entre el 100% de empleados el programa de capacitación e innovación empresarial.</p> <p>2.2. En la tercera semana de abril el comité de comunicaciones y la gerencia realizan el lanzamiento del programa INNOVA-NERVOG versión 2009 al interior de la empresa, entregando al 100% de empleados el calendario de</p>	<p>Campaña de expectativa creada / número de empelados informados</p> <p>Campaña de capacitación en innovación empresarial / número de inscritos.</p>	<p>Piezas comunicativas de la campaña</p> <p>Registro fotográfico</p> <p>Registro de inscripción</p> <p>Calendarios de talleres</p>	<p>Se cuenta con recursos económicos y logísticos para promocionar y lanzar la campaña de expectativa</p> <p>Se cuenta con recursos económicos y logísticos para promocionar y lanzar la campaña de expectativa</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>2.3. Jornadas de talleres formativos en innovación empresarial apoyados por el centro de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá</p> <p>2.4. Reconocimiento al colaborador del mes destacado por los valores y comportamientos señalados en el manual de políticas y valores corporativos.</p>	<p>talleres formativos y realizando la inscripción de los participantes.</p> <p>2.3. La gerencia ha establecido durante el primer trimestre del año 2009 los contactos con el centro de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá para la realización de 2 jornadas de talleres con intensidad de 4 horas en la que participan, por lo menos, el 80% de los empleados.</p> <p>2.4. Durante la 2 semana de mayo se realiza una ceremonia de reconocimiento del colaborador del mes, quien será escogido por el 100% de los empleados, de acuerdo con los criterios que señale el manual de políticas y valores</p>	<p>Número de talleres/ número de participantes</p> <p>Número de empleados / número de postulados a colaborador del mes.</p>	<p>Listas de asistencia</p> <p>Material de capacitación</p> <p>Memorias de talleres</p> <p>Carta de reconocimiento</p> <p>Bono</p>	<p>Existen los recursos logísticos, económicos y técnicos para las jornadas de capacitación</p> <p>La gerencia esta dispuesta a liderar los programas de gestión de la cultura y la identidad corporativa</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
<p>2.5. Concurso: "Recobrando la memoria histórica de Nervog" para fortalecer la cultura, reconstruir la tradición y proyectar el porvenir de la organización.</p> <p>2.6. Ceremonia de certificación de los participantes en las jornadas de capacitación en innovación empresarial y ganadores del concurso sobre la historia de la organización</p>	<p>internos, y se le estimulará con una carta de reconocimiento de la Gerencia y un bono para una cena con su pareja.</p> <p>2.5. En la 4 semana de mayo se promocionará el Concurso para "Reconstruir la memoria histórica de Nervog", motivando al 100% de los empleados para que escriban sobre el pasado, presente y futuro de la organización.</p> <p>2.6. En la 3 semana de junio se realizará una ceremonia que certifique y acredite a los participantes en las jornadas de capacitación del programa INNOVA- NERVOG versión 2009 y a los ganadores del concurso "Recobrando la</p>	<p>Número de empleados / número de inscritos en el concurso.</p> <p>Número de empleados / número de certificados</p>	<p>Lista de inscritos</p> <p>Recopilación de Historias</p> <p>Certificaciones</p> <p>Litas de ganadores</p> <p>Listas de participantes</p>	<p>La gerencia esta dispuesta a liderar los programas de gestión de la cultura y la identidad corporativa</p> <p>Los empleados son motivados a participar en las jornadas de capacitación</p>

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
3.1. Convocatoria interna para jornada de talleres sobre atención y servicio al cliente.	memoria de NERVOG" 3.1. Para la segunda semana de julio se convoca al 100% de los empleados a participar de la jornada sobre atención y servicio al cliente en Nervog.	Número de empleados/ número de participantes en talleres	Inscripción a talleres	Se cuenta con la logística para las jornadas sobre servicio
3.2. Seminario -Taller sobre: "Los Secretos de la atención y el servicio al cliente"	3.2. Durante la tercera y cuarta semana de julio se ha realizado el seminario taller: "Los secretos de la atención y el servicio al cliente", con la participación del 100% del personal de contacto en Nervog.	Número de empleados / número de participantes	Memorias de los talleres Archivo fotográfico	Se ha convocado un experto que oriente las jornadas de capacitación
3.3. Conformación del comité de servicio y atención al cliente.	3.3. En la segunda semana de agosto se conforma el comité de servicio y atención al cliente con el 100% del equipo de contacto de Nervog.	Número de empleados / número de miembros del comité	Acta de conformación de comité	Las condiciones y recursos para que el comité de servicio y atención al cliente están garantizadas por la empresa.
Formulación del Manual	3.4. En la 2 semana de	Manual de servicio al	Manual de servicio y	Existen recursos económicos para

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos Críticos
Estratégico de Servicio al Cliente	septiembre se reúne el comité de servicio y atención al cliente y definen los contenidos del Manual estratégico de servicio al cliente, como producto de 4 sesiones semanales de trabajo, orientada por la gerencia y el comité de servicio y atención al cliente.	cliente/ registro e identificación de buenas prácticas de servicio	atención la cliente	elaborar el manual de servicio al cliente.
Promoción de la idea más innovadora para atender y servir a los clientes de NERVOG.	3.5. En la 3 semana de octubre el comité de servicio y atención al cliente promueve la idea más innovadora sobre el servicio y estimula todas las contribuciones con el apoyo de la gerencia.	Número de empleados / número de ideas innovadoras	Registro de ideas innovadoras Archivo fotográfico	Se promueve la campaña
Evaluación periódica del programa de servicio al cliente	3.6. El comité evalúa el programa de servicio al cliente cada mes, durante el segundo semestre de 2009	Percepción positiva del programa/ número de empleados	Encuesta sobre servicio Tabulación de resultados	Existe disposición gerencial y un comité para garantizar la evaluación del programa de servicio al cliente

8. Lecciones aprendidas

En este apartado expondré las principales conclusiones, a manera de lecciones aprendidas; espero contribuyan con reflexiones que sean útiles para la gestión de la comunicación en NERVOG.

a) La comunicación está presente en todas las acciones que consiente e inconscientemente realizamos los seres humanos. Toda actividad humana está comunicando algo, una parte de lo que somos, de nuestra identidad. Los demás nos perciben a través de lo que nuestras acciones y comportamientos comunican. Esta actividad es primaria en el establecimiento de contactos, relaciones, vínculos y redes sociales.

b) La comunicación es mucho más que la transmisión de significados, pues se convierte en la herramienta estratégica que integra todas las significaciones que se presentan en la sociedad y que adquieren sentido para sus miembros. Esta integración se hace en red y es por esta razón que la comunicación en todos sus ejes de acción relaciona las diferentes partes de un todo, en este caso una organización y su entramado de conexiones.

c) La comunicación organizacional es uno de los pilares estratégicos del mundo corporativo pues se encarga de integrar al interior todas las partes y, a la vez, integra y relaciona a la empresa con su entorno. Una organización determina y está determinada por el contexto en el que se desenvuelve, en este sentido la comunicación tiene la función de posibilitar la sinergia entre las significaciones que se producen al interior de la organización y las que se producen al exterior de la empresa.

d) Si bien la funcionalidad de la comunicación al interior de una organización está orientada por el desarrollo estratégico, debe existir una planeación que visualice e identifique la dirección que va a tomar la empresa. La comunicación estratégica debe ser gestionada desde la gerencia y apalancada en la actividad operativa, de lo contrario pierde toda proyección y utilidad contundente.

e) La identidad y la cultura corporativa son susceptibles de ser intervenidas por la comunicación, en la medida de representar dos paradigmas propios de las organizaciones, pues de estos dependen existan atributos propios que las diferencian de otras organizaciones y esquemas de pensamiento, normas y comportamientos que establecen las prácticas de las organizaciones. El comunicador es un estratega que puede contribuir con proceso de fortalecimiento de estas dimensiones organizacionales.

f) Las *Pymes* son escenarios de trabajo para los comunicadores organizacionales, y en ellas se pueden establecer procesos de comunicación apalancados en sus propios recursos y con una mirada amplia que permita ver sus posibilidades de crecimiento y desarrollo dadas sus características, medios y tipos de públicos.

BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Edt. Paidós Empresa. Barcelona. 1992.

Botero Herrera, Fernando. *El proceso de Industrialización en Antioquia*. Doctorado en Economía Del Desarrollo. Universidad de Ciencias Sociales de Grenoble, UCSG, Francia. Año de obtención: 1986

Costa, J. (2005), “*De la comunicación integrada al Director de Comunicación*”, [en línea], disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/160/16009111.pdf> , recuperado: 7 de febrero de 2008.

_____ (2007), “*Hacia dónde van las marcas*”, [en línea], disponible en: http://foroalfa.org/A.php/Hacia_donde_van_las_marcas/95 , recuperado: 15 de enero de 2008.

El tiempo. /*Económica, Edición de Octubre 19 del 2004*

Guerrero Corrales, Javier de Jesús. Entrevista concedida a www.komunikandonos.com. Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller “*La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América*”. Fundación FES Social. Santiago de Cali 2005.

Lenck, Carlos. [en línea], disponible en: <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/> Diario Financiero, Miércoles 02 de abril de 2008. Opinión, Director Capital Humano, PricewaterhouseCoopers. Página Suplemento Personas – 2

Manucci, Marcelo. (2004), *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*, SAF Grupo, Bogotá.

_____. “Gestión de valor. Innovación y estrategia de comunicaciones de marketing”.
Videoconferencia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2007-10-08

_____. *Diplomado de Diseño Estratégico de Proyectos Corporativos de Comunicación*.
Pontificia Universidad Javeriana. 2007

Marín Rives, Longinos.(2007) *La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones*. Universia Bussines Review. Actualidad Económica. Primer Trimestre. ISSN 1698- 5117

Martínez Abondano, Marcela. Bances, Gómez Alexander, *Seminario de grado en gestión de la comunicación y el conocimiento en las organizaciones*. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Comunicación social y Periodismo. Febrero de 2008.

Marzo Navarro, Mercedes; Pedraja Iglesias, Marta; Rivera Torres, Pilar. (2005)*Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Marketing Relacional*. Universia Bussines Review. Actualidad Económica. Primer Trimestre, ISSN 1698- 5117

Mellado Ruíz, Claudia. *La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna*. Revista Latina de comunicación social, ISSN 1138-5820, N°. 59, 2005.

_____, C (s.f.), *Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial*, disponible en:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos//anteriores/n47/cmellado.html>

_____, C. (s.f.), *La importancia del líder de la pequeña empresa como gestor de la comunicación interna de su organización.*” Artículo.

Menéndez, Jorge L. (2006) *Mercadeo en estos tiempos*. Debates IESA.

Montenegro. Santiago. *El arduo tránsito hacia la modernidad. Historia de la industria textil colombiana hacia la segunda mitad de siglo XX*. Coedición con la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín /

Editorial Norma / Centro de estudios para el Desarrollo —CEDE— / Ediciones Uniandes. 2002.

Nieto Echeverry, Raúl Eduardo. (2006) *El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá

Ospina, Edgar. [en línea], disponible en: <http://hacersever.blogspot.com/2006/09/un-estratega-de-la-comunicacin.html>. Entrevista concedida por el presidente de Cecorp. Recuperado el 18 de noviembre de 2008.

Puyana, David. *Informe realizado. Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior*. Portal de la universidad Sergio Arboleda de Bogotá, año 2000.

Revista Mercados *PYME*. Edición del 2004/ANIF.

Valle Flórez, Mónica. [en línea], disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html#mv>. (en línea) recuperado el 17 de noviembre de 2008.

Van der Bruggen.Monserrat. *EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA*. Becaria Generalitat de Catalunya, [en línea], disponible en: <http://www.copca.com/.docs/copca/textcol.pdf>. Bogotá, 1998-99. recuperado el 17 de noviembre de 2008

Wilensky Alberto, (2005) “*El fantástico poder de la marca* [en línea], disponible en: http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota.asp?id_web_nota=1342 www.mercadeo.com.ar Editorial Coyuntura. S.A., recuperado el 7 de febrero de 2008

www.dane.gov.co Encuesta Microestablecimientos, Evolución tercer trimestre 2004.

Zelada, Briceño, Luis. (S.F.), “*CASOS EN MARKETING & MICROEMPRESA LORENCIO EL CONFECIONISTA*”, [en línea], disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Mercadeando/florencio.pdf> , recuperado: 5 de mayo de 2008.

_____. (s.f.); *20 Aplicaciones de Marketing para Pyme de América Latina*.
Artículo, www.mercadeando.com

Paginas Web.

<http://www.estoesmarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf>. Cómo realizar un Plan de Comunicación. Disponible en Línea. Recuperado el 10 de agosto de 2008.