

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría profesional en Gestión del Talento Humano

Diseño de una política de comunicación organizacional interna para el fortalecimiento de la cultura en la Empresa Prix

Gamalia Nataly Kassar Rodríguez

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2023

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Gamalia Nataly Kassar Rodriguez, autora del trabajo intitulado “Diseño de una Política de Comunicación Organizacional Interna para el fortalecimiento de la cultura en la Empresa Prix”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

23 de agosto de 2023

Firma: _____

Resumen

Desde la psicología el ser humano es considerado un ser biopsicosocial- espiritual, en su componente social, que es donde se hace foco en esta propuesta, tiene configurado por naturaleza la necesidad de relacionarse es allí donde existe un elemento clave para que este proceso se desarrolle, como lo es la capacidad de comunicarse, de tal manera, que la comunicación se convierte en una herramienta que es utiliza en el día a día.

En las organizaciones la comunicación toma un papel fundamental pues viabiliza la consecución de objetivos, genera un ambiente donde los mensajes fluyen, optimiza el trabajo en equipo, facilita el trabajo entre áreas; también, permite dar forma a la cultura pues construye y deconstruye valores y comportamientos

El escenario para el cual se desarrolló esta propuesta es para una empresa multinacional del sector privado, presente en cinco países del cono sur, la cual comercializa productos monetarios y logísticos. Para el diseño de la propuesta, se revisaron los resultados obtenidos de la encuesta de comunicación interna 2021, herramientas actuales de la comunicación interna, el plan de transformación cultural y plan estratégico de la organización.

En este sentido, se tiene como objetivo el diseño de una propuesta de comunicación interna, que permita el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, que atraviese las posibles barreras culturales y que a su vez pueda ser adaptable a los cambios, tomando como referencia el modelo de las seis dimensiones de la comunicación de Formanchuk y los planteamientos de la comunicación interna estratégica de Cuenca y Verazzi.

Palabras clave: comunicación, estrategia, empresa, transformación cultural, comportamientos, clima laboral, propuesta

Agradecimientos

A la deidad en la cual creemos y depositamos nuestra confianza, a quien pedimos cada día ser una mejor persona en todas las facetas; gracias por acompañarnos a transitar por este camino de muchos aprendizajes y siempre darnos su bendición.

A mi familia, pareja y amigos, por creer en mi capacidad y darme apoyo en todo momento. Su sostén me sirve de motivación.

Al Ecuador por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de tener mi vida en este hermoso País.

A la empresa en la cual me desempeño laboralmente, por la apertura, por el desarrollo que he conseguido y por entregarme la posibilidad de diseñar una herramienta que tenga impacto en la cultura, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A mi tutora por todos los aprendizajes, paciencia y cariño.

Tabla de contenidos

Introducción.....	11
Capítulo primero: Marco teórico	13
1 Política empresarial	13
2 La comunicación.....	14
3 Psicología de la comunicación.....	16
4 La comunicación organizacional	19
4.1 La comunicación interna.....	22
4.2 Implicaciones de la comunicación interna.....	24
4.3 Comunicación interna y transformación digital	26
4.4 Comunicación en la cultura organizacional.....	29
Capítulo segundo: Objeto de estudio Empresa Prix	33
1 Descripción de la empresa	33
2 Revisión de la cultura corporativa	35
3 Exploración de gestión de la información	36
3.1 El <i>News Letter</i>	36
3.2 El <i>Business Review</i>	36
3.3 Informativa de la operación diaria	37
3.4 Página Web y RRSS	37
3.5 El potencial del Orange	37
4 Revisión del programa de cultura vive Prix.	37
4.1 Comportamientos de los equipos	38
4.2 Comportamientos de los colaboradores.....	39
4.3 Principios para la ejecución	40
Capítulo tercero: Política de comunicación interna.....	41
1 Presupuesto	45
2 Cronograma	46
Conclusiones y recomendaciones.....	47
Obras citadas.....	51
Anexos:.....	55

Introducción

La comunicación vista desde la perspectiva arraigada del ser es una función natural del hombre, presente en todas las esferas de su vida diaria. La comunicación entre otras tiene la función social, cultural, laboral, es justo en estos elementos donde se pretende hacer foco con el desarrollo del producto profesional, el cual tiene como propósito el diseño de una política de comunicación interna, que contribuya con el fortalecimiento de la cultura en la organización en una empresa multiservicios la cual se encuentra en expansión, presente en cinco países del cono sur.

Tomando como marco de referencia, que en la actualidad existe una importante oportunidad de mejora, en este sentido puesto que no se dispone de una política que permita optimizar el flujo de los mensajes de forma adecuada. Concatenado a ello, la situación actual de la organización atraviesa una transformación digital, la cual comenzó antes de la pandemia covid-19, que modificará en gran medida la forma de comercialización de los servicios. Además, esta transformación está trayendo como resultado, cambios en la estructura del organigrama y a su vez, en el propósito, en la visión de futuro de la organización, hechos que evidentemente impactarán en los colaboradores. Para trabajar justamente con esta última parte, se tiene en marcha un programa de transformación cultural que acompañe todos estos cambios, el cual consiste en propiciar comportamientos claves que soporten los actuales cambios.

El producto profesional consta de cuatro capítulos, para la construcción del primero, se realizaron revisiones de aproximaciones teóricas de algunos autores como Cuenca y Verazzi (2021) y Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) con respecto a la política empresarial, comunicación, sus implicaciones, comunicación y transformación digital, y por supuesto la comunicación en la cultura. En relación con el capítulo segundo, se tiene una revisión del estado situacional de la organización, se recopiló la información existente en documentos, papeles de trabajos, proyectos, material de capacitaciones, encuesta de comunicación y el programa de transformación cultural, siendo tomados como insumos para el diseño de la política.

Con respecto al capítulo tercero, detalla las principales áreas de la comunicación que se tomarán en cuenta para la política, como lo son la elaboración de normas, optimización de canales, fortalecimiento de la calidad de la información y la

implementación de actividades para el fortalecimiento de la cultura. Finalmente, en el último capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la propuesta.

Capítulo primero

Marco teórico

En este acápite se realizará un recorrido por acercamientos a definiciones que se consideran importantes para la elaboración del producto profesional, como lo son, la política empresarial, la comunicación, la psicología de la comunicación, pasando por la comunicación organizacional, la comunicación interna y sus implicancias. Además, conocer aproximaciones de la transformación digital y la comunicación, por último, se conocerá la dinámica de la comunicación en la cultura organizacional.

1 Política empresarial

Es un instrumento de utilidad para las empresas, a través del cual se busca regular todos los procesos que coexisten dentro de ella, los cuales pueden encontrarse interrelacionados entre sí, tiene por objetivo ordenar las funciones, tener claridad en los procesos, funcionan como material de consultas; además, permiten fomentar y dar a conocer los comportamientos esperados dentro de la organización, influenciando la cultura. Como indica Montagud (2019) son los principios generales, reglas y directrices a cumplir dentro de la organización. Un sistema de gestión por políticas elaboradas de forma eficiente, puede generar una adecuada comprensión del engranaje de funcionamiento de la organización También permite gestionarlo de manera más eficiente (Casanova 2013, 6).

En este sentido, se puede decir que una política es aquella que regula las normas a seguir en una empresa, puede traducir la filosofía de la organización en comportamientos, permite dar estructura y uniformar las decisiones a tomar; en empresas multinacionales permite alinear criterios reduciendo las brechas culturales, además de estar enmarcadas dentro de la normativa legal de los entes reguladores. También se puede entender que dentro de la política está inmersa la estrategia de la Organización.

Con respecto al alcance de la política, permite que los mandos medios resuelvan los problemas y asuntos sin tener que consultar necesariamente a la gerencia cada vez que tome una decisión. En palabras de Eurinova (2022) las políticas deben ser claras y también estar por escrito, para ordenar la gestión de la operación de las áreas. Las políticas

abarcan a todas las áreas de la organización y pueden ser generales o específicas, que ayuden con la gestión de toma de decisiones.

Parafraseando a Ealde (2020) son de utilidad para administrar la determinación hacia un objetivo, contribuyendo a delegar y a propiciar una buena relación entre los colaboradores. Asimismo, poseen particularidades de acuerdo con las necesidades de cada organización.

2 La comunicación

Cuando se piensa en comunicación es inevitable llegar a decantar que es sinónimo de ser humano, quien desde su evolución ha contado con códigos para transmitir mensajes, a través de sonidos, gestos, expresiones, culturas, que con el pasar del tiempo se han desarrollado teniendo como resultado una mejor interacción entre las personas, incluso interconexiones con grandes distancias de por medio, tanto dentro como fuera del planeta, y con la llegada más las actualizaciones constantes de las redes sociales, la posibilidad de tener una comunicación con mayor rapidez, ser viralizada en cuestión de minutos a las masas o a la población objetivo. Es decir, donde intervienen el hombre y la tecnología, interactuando en simultaneo, para lograr la decodificación de mensajes y llegar al público objetivo Carvajal (2015).

En cada una de las etapas de la vida, se produce el proceso de comunicación desde diversas formas. Como es sabido, la comunicación puede ser de manera verbal, visual, escrita, gestual, en símbolos, en expresiones artísticas, generándose todos los días con el contacto hacia otros individuos en diferentes contextos. Se origina ante diversas circunstancias, dependiendo de los componentes que se tengan, las personas involucradas, el lugar donde se establezca, el tipo del mensaje, entre otros. Como puede verse es un proceso social que resulta de la interacción con el otro, que contiene elementos que intervienen, por citar algunos como actitudes, ideas, mensajes, interlocutores. En la comunicación es importante conocer cómo influye la realidad del momento en que se está originando y como ello impactaría en los participantes, debido a que, de aquello por lo general se espera una respuesta de regreso. Como diría Girbau (2014) el entorno formal o informal afecta al proceso de comunicación, y en la retroalimentación los participantes pueden rotar entre emisor y receptor.

Se puede mencionar que, la comunicación desde su definición más clásica es el proceso mediante el cual se transmite un mensaje desde un emisor a un receptor, que

además tiene elementos como códigos, canales, contexto; desde una visión más contemporánea, se puede decir que es un compartir de mensajes donde interactúan más de dos personas, es un proceso social donde se interrelacionan las personas entre sí, con mensajes que pueden ser verbales, también escritos, pueden ser en forma de expresión no verbal como una acción o un movimiento o un comportamiento, manifestándose a través de la gestualidad, incluso cuando no se emite alguna respuesta luego de recibir un mensaje, también se puede interpretar como un tipo de respuesta o comunicación, es decir, que se convierte en un proceso bidireccional. Haciendo referencia a Chiavenato (2017), la comunicación es un proceso de relacionamiento donde los pares comparten su cosmovisión

Además, es importante indicar que en la comunicación también se incluye el uso de herramientas que facilitan su transmisión, como lo es en nuestra era actual el uso de la tecnología desde la llegada del internet, el email, el uso smartphone y la viralización de la comunicación con el uso de las redes sociales, estando al alcance de todas aquellas personas que cuentan con acceso a internet. Para el autor Anolli (2012) justo a partir de la llegada del internet la comunicación tuvo un crecimiento exponencial, debido a las interconexiones de las personas, comunicando un sin número de mensajes desde diferentes dispositivos.

Cabe señalar que, en la comunicación no solo es importante la información que se entrega sino también como la decodifica o cómo la interpreta el otro, tiene que ver cómo se comparten los mensajes más sus significados o sus significaciones para el otro. Según Fernández (2006). Existe un deseo de influir en el otro a través de la doble participación

Asimismo, de acuerdo con la documentación revisada, cuando se habla de un concepto general de comunicación, existe un sin número de definiciones, a continuación, se detallan algunas que parecen relevantes para el producto profesional, de acuerdo con Pastor, “el estudio científico de la comunicación se caracteriza desde sus orígenes por la pluridisciplinariedad y la multiplicidad de enfoques y perspectivas de análisis” (2020, 36). Con autores que señalan a la comunicación vista desde un modelo matemático, modelo de máquinas, modelo lineal, pasando por modelo fenomenológico, el modelo semiótico, lingüístico, llegando a los axiomas relacionados con el ser desde su individualidad y su cultura. Estos modelos representan una aproximación a la definición de la comunicación y se pueden considerar que se complementan entre sí. Ahora bien, partiendo de los dos últimos modelos, el ser desde su individualidad y el del ser desde su

cultura, es desde donde se piensa delimitar las definiciones de la comunicación, para lograr mantener foco en la presente propuesta.

Siguiendo esta línea, debido a la naturaleza del producto en elaboración, donde se pretende diseñar una propuesta de comunicación interna para la mejora de la cultura organizacional, se quiere hacer énfasis en dos de las siete las dimensiones planteadas por Craig en 1999 y citadas por Vidales en el 2015, donde parafraseándoles, se define al proceso de comunicación en una dimensión socio psicológica, donde existe una expresión psicológica compartida (cognición, emoción, conducta) que se puede reconocer, por medio del cual los individuos interactúan y se influyen el uno al otro. La otra dimensión que se considera que aporta una definición alineada al objeto de este producto, es la dimensión socio cultural, que tiene que ver con los símbolos, como estos se comparten, son reproducidos en formas de comportamientos, se convierten en patrones socioculturales y son capaces de reproducirse en interacciones.

Por lo detallado en los párrafos anteriores, la autora define un concepto de comunicación como el proceso bidireccional, mediante el cual se transmite una intencionalidad al otro, quien de acuerdo con su interpretación del mensaje le asigna un significado, que puede estar alineado al mensaje original o que puede variar en similitud y de quien además se espera una respuesta.

3 Psicología de la comunicación

Evidentemente el mundo actual se encuentra intercomunicado, los avances tecnológicos han contribuido de gran forma para este resultado, de tal manera, que se cuenta con diversos canales para lograr interacciones, sobre todo, diferentes plataformas digitales, que incluyen audio video y chat para lograr una comunicación remota más cercana. A continuación, se tomarán como referencia algunos autores.

Para La Rosa (2012) la comunicación ha evolucionado con el pasar de la historia hasta llegar al empleo de la tecnología que cada se actualiza de forma frecuente hasta llegar a tener plataformas más sofisticadas. Mientras que para Anolli (2012) la comunicación es inherente a la especie humana, de la misma forma que son sujetos pensantes y sociales.

Según Pastor, “para poder comunicarse, las personas deben compartir un cuerpo de conocimientos y reglas socioculturales adquiridos mediante el proceso de socialización, que incluyen información sobre las situaciones sociales en las que tiene

lugar la interacción y sobre los personajes de esta” (2020, 38). Sumando a las aproximaciones, se describe una paráfrasis de (Paredes 2021), donde establece que la interacción de dos o más actores en la comunicación, compartiendo conocimientos y formas de ver la realidad, crean vínculos más dinámicos, comparten y generan niveles de comprensión, puntos en común, y experiencias. De estos autores se puede sintetizar que, en la comunicación se deben reconocer entre sí los códigos de comunicación de los interlocutores, que se configuran en los procesos de socialización primaria, aquella de se genera en el núcleo familiar, y la socialización secundaria, aquella se produce al inicio de la vida escolar, ambas tienen que ver con la introyección de sistemas de valores, códigos, normas establecidas para interactuar ante diferentes situaciones, además de ser comunes entre los miembros.

Por otro lado, como se ha visto el concepto de la comunicación se encuentra concebido desde diferentes dimensiones, y con las definiciones de la Psicología de la comunicación sucede algo similar, por lo cual, se estará brindando una aproximación de lo que se entiende por psicología de la comunicación. Para delimitar este concepto, de acuerdo con el producto profesional en elaboración, se pretende tomar el aporte que se brinda desde la psicología social, en específico tomando como referencia para robustecer el sustento teórico, las contribuciones de la autora Yolanda Pastor (2020). Desde esta perspectiva, parafraseándole, la definición que señala que la comunicación se considera una acción recíproca, que consiste en la interrelación de representaciones de la realidad, en donde sus participantes se encuentran activos e intencionalmente participan, modifican, influyen esas representaciones, expresando mediante comportamientos verbales y no verbales.

Según esta aproximación teórica, se cuenta con dos elementos claves, los participantes y el contexto. Con respecto a los participantes Taylor 1998, citado por Pastor bajo la mirada psicosocial, “los participantes en cualquier evento comunicativo son producto de su cultura o del contexto social del cual forman parte, y a su vez son agentes activos e intencionales que construyen el significado de las situaciones sociales” (2020, 40). En relación con el contexto, se tiene que es el espacio donde sucede la comunicación, que está influenciado por las formas de percibir la realidad, y en donde los involucrados son capaces de interactuar de acuerdo con lo que pueda estar sucediendo, en coherencia o a veces no tanto, dependiendo de la habilidad comunicativa con la se cuente. De tal forma, como refiere Pastor (2020) que se busca transmitir una imagen positiva como interlocutor a los participantes

Siguiendo con esta línea, en los participantes podemos destacar tres subgrupos de procesos, comencemos con el intrapersonal, para su definición, se continuará con la referencia Pastor, quien indica que la forma de procesamiento de la realidad del individuo, es decir su cosmovisión y como ello influye en las relaciones sociales, a su vez la forma de interactuar se ven involucrados en el proceso comunicativo (2020). Este proceso se conoce como intrapersonal, como la palabra lo indica tiene que ver con las configuraciones internas, subjetivas, conscientes-inconscientes, que realizan previamente los participantes para interactuar, básicamente un proceso de acomodación de la información que se percibe, que además se lo realiza a nivel individual. Cuando en este proceso se toma en consideración las características, la idiosincrasia, el significado/resignificado del otro, puede hablarse de un proceso interpersonal. Avanzando en este sentido, cuando el proceso interpersonal toma en consideración las características, la idiosincrasia, el significado/resignificado de un grupo, se habla de un proceso intergrupal. En otras palabras, cuando una persona interactúa con un grupo, logrando conseguir identificarse.

Para complementar lo detallado en el párrafo anterior, Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) proponen dos subgrupos de procesos de comunicación adicionales, el primero y del cual se tendrá mayor amplitud del tema en un subcapítulo más adelante, tiene que ver con la comunicación organizacional, que es el estudio para el análisis de las interacciones humanas dentro de las organizaciones y en su entorno. Y un segundo proceso que describe la comunicación de las masas.

Dado que el diseño del producto será para cinco países del cono sur de Latinoamérica, donde además se cuenta con colaboradores de más de once nacionalidades, que al ser latinos pueden tener similitudes, sin embargo, también pueden presentar diferencias características propias de su cultura, atravesadas por los fenómenos históricos, sociales, políticos, entre otros, se considera relevante profundizar en el definición del proceso intergrupal, el cual puede ser sinónimo de comunicación intercultural, la cual es conocida como el intercambio de información de miembros de un grupo con otros de grupos diferentes, por ello, adelanta Younis que se tienen “tres puntos clave: las modalidades que adopta, el encuentro intercultural y, por último, el propio concepto de cultura” (2020, 81). El cual en los próximos acápite de detallará con mayor profundidad, no obstante, para este punto se describirán elementos circunstanciales.

Retomando, la comunicación intercultural, interpersonal o mediada, continuando con (Younis 2020) estos tipos de comunicación impacta en mayor medida a quien ese

momento tenga el rol de ser el otro, el diferente, el extraño, es decir, quien tenga el rol de extranjero. En este punto, el otro debe conocer o adquirir patrones de comunicación inmersos en la conversación, como por ejemplo, como hacer notar que se escucha al interlocutor, como pedir disculpas, como interviene para mostrar su posición, los gestos socialmente aceptados por esa cultura, como se inicia y cierra una conversación, entro otros.

A propósito del recorrido que se ha realizado para la investigación hasta el momento, se ha mencionado frecuentemente “al otro” pero ¿por qué se hace necesario ampliar este término?, porque es preciso enfatizar a ese individuo que es diferente, pero no necesariamente opuesto al resto, que comparte elementos de identidad que son conocidos- reconocidos por el resto del grupo, pero que a su vez pueden tener diferencias, lo que conduce al concepto de otredad. En este sentido, García (2022) sugiere que la otredad es la identidad de un grupo que ha transitado un proceso biopsicosocial definiéndose a sí mismo y a su vez diferenciándose de otros.

Continuando con Younis, indica que la alteridad “es una clase especial de diferencia, involucrando temas de identidad y de relaciones entre grupos y sus jerarquías, el otro (alter) es igual a mí y a la vez no lo es, en el contacto entre culturas: es verme en «mi mundo», a través del «mundo del otro”. (2020, 96). De tal manera que, se puede mencionar que, en la otredad de otro, es decir, en su diferencia pueden llegar a identificarse. Para la autora del producto profesional, la otredad tiene que ver con elementos de identidad que pueden compartirse entre sí, que a su vez pueden presentar diferencias por la historia de vida de cada sujeto y aun así pueden continuar compartiéndose dentro de su diferencia.

4 La comunicación organizacional

Se comienza este acápite acercándose de forma sintetizada por lo que se conoce en cuanto a generalidades de organización, entendida como el conjunto de acciones de un grupo de personas que se encuentra organizados bajo una estructura, para llegar a un objetivo en común, para lo cual, se coordinan actividades, delegando funciones, estableciendo estrategias para lograr la adaptación en el entorno en el que se encuentre, logrando conseguir la sostenibilidad en el tiempo. Según Cuenca y Verazzi (2020) el termino organización habla de personas que se encuentran trabajando para un objetivo en común que permita alcanzar la estrategia del negocio.

Dentro de esa dinámica, existen maneras de vinculaciones entre los colaboradores y la organización, de acuerdo con las referencias de Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) en resumen, las relaciones organizacionales pueden agruparse en tres tipos, la primera que tiene que ver con cómo se organizan las tareas, como están divididas las áreas, cual es la función de cada colaborador. La segunda tiene que ver con las relaciones humanas, orientada hacia los aspectos emocionales y cognitivos de los colaboradores, también incluye sus necesidades. La última definida como un sistema abierto, destaca la relevancia de las interrelaciones y la organización como conjunto influenciado por el entorno, busca el equilibrio y se mantiene en dinamismo constante; persigue un propósito. A continuación, se muestra la figura 1 que contiene un sistema abierto.

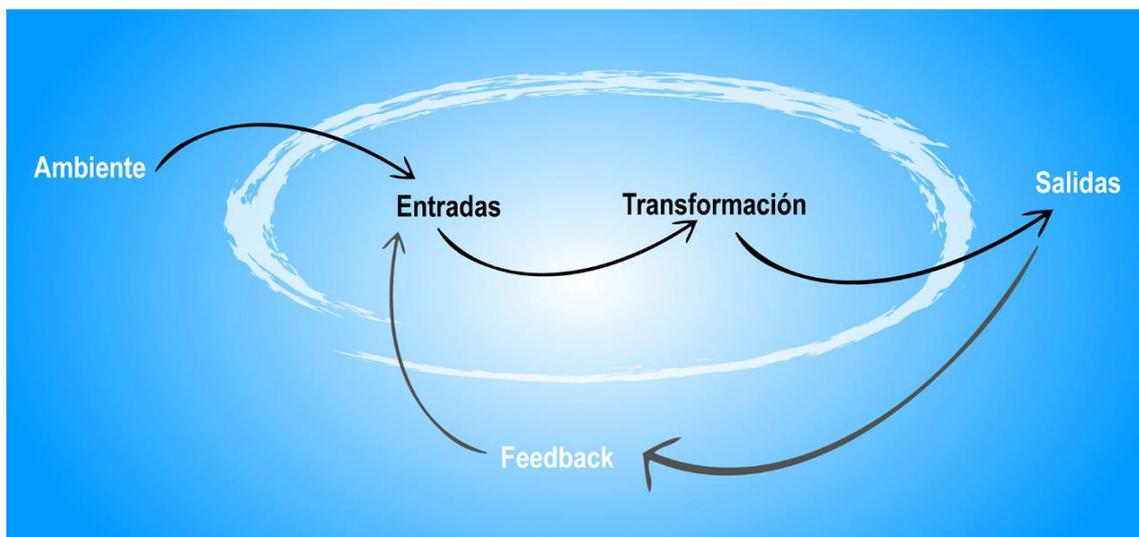


Figura 1. Garrido, Goldhaber y Putnam (2020, 98)

Se puede adelantar que el tipo de organización para la cual se está diseñando el presente producto, tiene relaciones organizacionales que calzan con cada una de estas dimensiones, debido a que para su operatividad diaria cuenta con un tipo de relación que está direccionado a la organización de tareas y la división de las funciones. Por su parte, también las relaciones incluyen la reciprocidad, la escucha activa, el cuidado de los colaboradores y la escucha de sus necesidades. Asimismo, de acuerdo con la naturaleza del giro de negocio y en el ambiente en el que se encuentra, es necesaria la retroalimentación, observar los elementos del mercado, tener en cuenta el entorno para establecer estrategias y buscar la adaptación. La empresa se encuentra en constante cambio desde sus orígenes, la cual considera como clave el involucramiento de representantes de todas las áreas para reorganizar la comunicación.

Ahora bien, una vez realizada la distinción de organización y de relaciones organizacionales, es momento de conocer los acercamientos con respecto a la Comunicación Organizacional en donde se tiene, que es aquella que se origina mediante el proceso de transmisión de información entre los miembros de una organización, tiene por objetivo comunicar la estrategia, el propósito, los procesos, las funciones de las áreas, las normas, la cultura, es decir, es un paraguas bastante amplio debido a que la comunicación viabiliza y da sentido a la organización. Abarca tanto la comunicación interna que tiene que ver con su capital humano, esto es, la comunicación entre sus colaboradores para gestionarse dentro de su trabajo, además de la organización en su conjunto, así como también, abarca la comunicación externa, aquella que tiene que ver con los clientes, proveedores, entes regulador acuerdo con Montoya (2018), en su investigación de las definiciones de la Comunicación Organizacional en México, con relación a una recopilación de varios autores de ese mismo país que se han aproximado a la definición, indica incluye flujos de comunicación, siendo una sinergia entre sus participantes, el entorno y los objetivos organizacionales.

Pues así, la comunicación Organizacional se convierte en el engranaje que posibilita la consecución de la estrategia, en todos los procesos aun cuando sean pequeños, dentro y en el entorno organizacional, se encuentra imbuida la comunicación.

Continuando con esta línea, resumiendo a Garrido, Goldhaber y Putnam (2020, 27). sostienen que “la Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades”. En este sentido, se retroalimenta del entorno, del feedback de sus colaboradores, de la forma como se transmiten los mensajes, todo ello dentro de un escenario con diversas aristas, lo que origina que sea un proceso que constantemente este movimiento. Siguiendo con Garrido, Goldhaber y Putnam (2020), la comunicación organizacional es un proceso dinámico, la cual se influencia con el entorno, conectando a todas las partes de la organización.

La comunicación para las organizaciones después de la llegada de la pandemia, conflictos políticos, guerras, fenómenos sociales, uso de redes sociales, requiere de la construcción nuevos paradigmas que sean capaces de adaptarse a las nuevas realidades y transformarse cada que sea necesario. En este escenario, el paradigma de la comunicación tendrá el desafío de generar vínculos, más allá de la mera trasmisión de la información, a través de comunicados formales, lo cual es necesario, así también se hace necesario,

establecer aquellas conexiones de significaciones orientadas al propósito, a la razón de ser de la empresa, al cuidado de sus colaboradores y a la motivación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Todo parece apuntar que la tendencia se está inclinando hacia una valoración por cultura de servicio. En este sentido, Garrido, Goldhaber y Putnam, sostienen que, “la transformación de la cultura del dominio del poder de transacción, hacia una cultura de la atención y de estar “al servicio”, implica atender y dar solución a las necesidades reales de los clientes y *stakeholders*” (2020, 60). Con respecto a la transición para el cambio, parafraseando a Ramos (2017) sustenta que el objetivo de la comunicación está orientado a la implementación de estrategias que soporten los objetivos de la organización, acompañado de forma oportuna en las transiciones hacia el cambio y fomentando la relación entre los colaboradores. De tal manera que, en un mercado cada vez más competitivo, más digital, con servicios más hiper personalizados, con propuestas laborales orientadas hacia la integración del colaborador, se observa la necesidad de tener una comunicación organizacional más cercana, que como ya se ha visto a lo largo de este capítulo, sea de ida y de venida.

Por consiguiente, luego de las revisiones realizadas, se puede puntualizar que una óptima comunicación se hace imprescindible para la organización, puesto que, permite organizar el flujo de los mensajes, favorece el cumplimiento de los objetivos planteados, viabiliza el propósito de la empresa, impulsa la productividad, estimula adecuadas relaciones entre los colaboradores, facilita la toma de decisiones, permite posicionar a la empresa en el mercado, crea cercanía con sus clientes, además, de acompañar a las organizaciones en momentos de cambios o escenarios de criticidad. Asimismo, impacta la cultura, de acuerdo con lo descrito por Berceuelo et all (2014) es, además, un agente de cambio, debido a que favorece la implementación de nuevos valores, también permite introducir nuevas formas de gestión y propiciar la alineación de los empleados con los objetivos del negocio

4.1 La comunicación interna

Como ya se ha detallado antes, la comunicación organizacional puede ser interna y externa, para efectos del desarrollo del producto profesional se hará foco en la comunicación interna, es decir, aquella que tiene lugar dentro de la organización.

Siguiendo la línea de las aproximaciones teóricas, se realizará un recorrido haciendo referencias con autores recientes que han trabajado en acercamientos para su definición.

En este sentido para, Ramos, Paredes, Lema (2017) sugieren que la Comunicación Interna, es aquella que contribuye al logro de los objetivos, permite tener un flujo eficiente de información y facilita un adecuado clima laboral. En palabras de Berecuelo et al (2014), consiste toda la información que se produce y recorre todas las áreas de la organización permitiendo cumplir los objetivos propuestos. A estas aproximaciones se suma la de Oyarvide y Reyes (2017), quienes sostienen que la gestión de la comunicación interna, impacta en la construcción del buen clima laboral, dado que, optimiza la corriente de mensajes de las diferentes áreas.

Por otro lado, de estas aproximaciones, está la tendencia de que todo lo que sucede dentro de la organización puede interpretarse como una forma de comunicación, desde los elementos que están presente y acompañan al mensaje propiamente dicho (tono de la voz, lenguaje gestual, palabras usadas), como la distribución de los espacios físicos, su contenido y la forma en la cual se relacionan los colaboradores. Así pues, como revela Cuenca y Verazzi (2020), todo lo que sucede dentro de la organización comunica, tanto el mensaje enviado a través de un canal formal, como los rumores, las actitudes, la calidad de los espacios físicos incluido el mobiliario y la vestimenta que es usada para acudir al recinto laboral.

Tras el análisis de estos acercamientos, se puede indicar que la comunicación interna comprende la administración del flujo de mensajes, que pueden ser formales, o informales, de ello depende el cumplimiento de la estrategia, ayuda a favorecer una cultura de trabajo donde se integren las perspectivas de los colaboradores, estos al mismo tiempo le otorgan un sentido que va más allá de la recepción del mensaje, pueden sentirse satisfechos con la cantidad de información que les es brindada, entendiendo que son parte activa de la comunicación, lo que les convierte en actores responsables, trayendo como resultado una cultura de trabajo colaborativa, productiva que impacta en la generación de resultados y fomenta el sentido de pertenencia. Parafraseando a Cuenca y Verazzi, la comunicación interna se encuentra en todos los niveles de la organización y de las personas que participan, por ello, todos forman parte y son responsables de ella.

4.2 Implicaciones de la comunicación interna

Ahora bien ¿cómo impacta la comunicación interna en los resultados del negocio? De acuerdo con Cuenca y Verazzi (2020) parafraseándoles, se propone que los colaboradores sean realmente protagonistas activos de la comunicación, orientados a lo que necesita el negocio, aportando para la construcción de ideas que generen cambios positivos. En relación con lo anterior, para Oyarvide y Reyes, “la comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial” (2017, 297).

En este sentido, Berecuelo, et al. (2014) indican que la Comunicación Interna posibilita la prevención con respecto a la gestación de rumores o mensajes sin confirmar. Por su parte, Cuenca y Verazzi (2020) mencionan que, la comunicación interna es una forma de administrar la cultura y de ello depende si se logran alcanzar los objetivos. Asimismo, Carrillo (2021) afirma que en cada una de las etapas del viaje del empleado se hace presente la comunicación interna, dando como resultado una constante de dinámica de interrelación y además donde se puede mejorar.

Entonces pues, recapitulando lo referenciado por los anteriores autores, se puede resumir que la comunicación interna impacta a la consecución de los objetivos de la organización, debido a que propicia una cultura de trabajo en equipo orientada a los resultados, reduce la posible incertidumbre por carencias informativas, organiza la información de la gestión diaria de trabajo, viabiliza a generar en comportamientos el propósito de la organización, puede facilitar la creación de una marca empleadora donde se retengan y atraigan a los mejores, permite estar en sintonía con los intereses de los colaboradores, puede decirse que los colaboradores se convierten en clientes, en este caso en clientes internos, logrando tener una *employee experience* exitosa, o un viaje de empleado que trasciende las fronteras de la organización con una adecuada comunicación. Además, la comunicación interna se encuentra en constante retroalimentación y transformación con el entorno, lo que contribuiría con la sostenibilidad de la organización. De tal manera, puede verse como una herramienta donde se cimienta la visión estratégica del negocio, acompañando la consecución de objetivos para la visión de futuro.

Hace cerca de cincuenta años atrás, la comunicación interna era utilizada para enviar información correspondiente a notificaciones, cambios en los procesos, temas

relacionados a las funciones de trabajo. Hoy en día para que la comunicación evolucione más allá de transmitir mensajes dentro de la organización, y pueda aportar en los resultados del negocio, se hace necesario una planificación estratégica de la comunicación, es decir, un proceso mediante el cual se pueda dar una estructura al flujo de mensajes, identificar las audiencias, los canales, ordenar los tiempos, tener espacios para la retroalimentación, de acuerdo con ello. Sintetizando, autores como Cabrera y Almansa (2016), así como también, Garrido, Goldhaber y Putnam (2020), afirman que es necesario contar con una comunicación estratégica, donde se conozca una ruta a seguir y con ello lograr los objetivos planteados.

Así pues, en palabras de Contreras (2020), la comunicación se convierte en estratégica cuando se conoce cuáles son los mensajes para transmitir, cuál es el estilo de comunicación cómo se segmenta el público, cuáles canales utilizar, permitiendo contribuir al cumplimiento de las metas establecidas. En otras palabras, lograr hacer foco identificando hacia donde se quiere apuntar, en este sentido, para Cuenca y Verazzi (2020), refieren que se debe articular los objetivos de la comunicación con los objetivos de la organización, logrando tener un equilibrio que favorezca a los involucrados.

Por consiguiente, para tener una comunicación estratégica que acompañe los resultados de la organización, se hace necesario anticiparse a los escenarios, pensar en el futuro, tener una visión global, pensar en cómo evolucionará el negocio, las personas, qué cambios significativos se introducen, como estos transformarían a la organización, tomando en cuenta que, a pesar de tener una ruta a seguir, existen eventos en el entorno que pueden aparecer de forma repentina, por lo cual la rápida interpretación y acomodación también resulta clave.

Así pues, si se considera a la organización como un sistema el cual se retroalimenta desde dentro y también con el entorno, como ya se ha mencionado antes, esta se convierte en un sistema en constante transformación, capaz adaptarse de mejor forma a los cambios, un elemento fundamental será la capacidad del talento de los colaboradores de asimilar y las condiciones en las que se encuentre la organización, convirtiéndose en lo que se conoce en un proceso de autopoiesis.

En este sentido, si se piensa que las personas son claves para el cambio y la estrategia, se vuelve esencial crear espacios donde se estimule la creatividad de los colaboradores y de esta forma cocrear una cultura de comunicación compartida entre la estrategia de la organización y lo que les identifica a sus los colaboradores.

De acuerdo con Paredes (2021) parafraseándole, se debe pensar en generar espacios e ideas innovadoras que emerjan de cada colaborador, donde las personas sean quienes generen la fuerza de la organización, y que ellos mismos se presenten como los representantes de la organización y a su vez sean los que contribuyan a conservar la imagen organizacional. De tal manera que, en este dinamismo de interconexión de la comunicación interna, sus actores son emisores y receptores activos, que le imprimen significados, los cuales deben manifestar una capacidad de aprendizaje/reaprendizaje entre sí de forma sostenida. Recordando que, para alcanzar este resultado, previamente se debe conocer hacia donde se pretende apuntar, incluyendo la visión de los socios, accionistas, propietarios, quienes son la cabeza de la estrategia organizacional.

En resumen, de acuerdo con las revisiones realizadas, se puede indicar que una adecuada comunicación interna contribuye al éxito de la organización, en cuanto se cuenta con una comunicación estratégica, orientada con la claridad de la ruta a seguir, las audiencias, los actores, la estrategia, el entorno y por su puesto a las personas.

4.3 Comunicación interna y transformación digital

En la actualidad no es posible hablar de comunicación interna sin hablar de la transformación digital, ello debido a que este canal se encuentra en creciente uso, también en su innegable y voraz capacidad para actualizarse, con plataformas cada vez más sofisticadas, con funciones que permiten tener una experiencia virtual, cada vez más ágil y a la vez cercana. A su vez, las empresas necesitan continuar digitalizándose para mantenerse y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. En esta línea, Cuenca y Verazzi (2020, 23). señalan, cómo en pocos años la implementación de nuevos canales digitales parece haber cogido fuerza en muchas compañías, está siendo una auténtica revolución especialmente en las organizaciones donde el uso de la tecnología es imprescindible o está al alcance de todo o casi todo el personal.

Tras el arribo de la pandemia por COVID-19 en el año 2020, la transformación digital que venía en marcha y que muchas empresas se encontraban en gestación, impulsaron un salto tecnológico importante. Tal como indican Palacios y Cusot (2021), las empresas tuvieron que adaptarse de forma rápida al canal digital para poder mantenerse. Las empresas no pueden escapar de esta realidad, los canales digitales cada vez cobran más importancia para la gestión de la comunicación y para la organización en su conjunto.

Incluso, estudios en Ecuador señalan el aumento de la comunicación por este canal durante la pandemia, según una investigación realizada por la AECI (Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna) realizada a 161 organizaciones entre ONG, sector privado, y sector público, citado por Palacios y Cusot, arroja que durante la pandemia el 79 % las comunicaciones se llevaron mediante el canal de WhatsApp, el otro canal ya conocido, pero que remontó logrando un pico importante fue el correo electrónico con un 77 % de uso (2021, 22).

Como se sabe, gran parte de las actividades fueron paralizadas, se tuvo que realizar cuarentena, este fenómeno generó un gran desafío para las organizaciones debido a que rápidamente tuvieron que adaptarse a esa nueva realidad, para poder sobrevivir ante la crisis humanitaria, desde luego, habían empresas que ya contaban con un nivel de tecnología que les permitió adaptarse de mejor manera, otras en cambio, tuvieron la necesidad de invertir y de capacitar a sus colaboradores para adaptarse a la nueva realidad. En este sentido, Palacios y Cusot (2021) señalan que, con la llegada del Covid-19, la comunicación interna se vio afectada no solo por el hecho de que la forma tradicional de comunicarse quedó limitada, sino que también, se tuvo que adaptar al uso de canales digitales. Este fenómeno trajo como gran desafío, entre otros, la necesidad de que las empresas trabajaran en la modificación de la comunicación interna de la mano del uso de la tecnología; a través de la creciente transformación digital, para lograr la supervivencia en el mercado.

Ahora bien, en este punto se hace necesario despejar la interrogante ¿Qué se entiende por transformación digital? continuando con Palacios y Cusot (2021, 19) hace referencia a la integración de nuevas tecnologías en todas las áreas de una empresa, la adopción de nuevos modelos de negocio y de estructura empresarial, en donde el rol del líder se reinventa, ya que la manera de funcionar de la organización se ve alterada. En concordancia con ello, Belzunce y Toledo, afirman que la transformación digital es la reinención de la empresa a partir de las tecnologías digitales (2018, 5).

En este sentido, Palacios y Cusot señalan que el objetivo de la transformación digital es optimizar los procesos, mejorar la competitividad, y dar un valor agregado a los clientes, y mejorar las relaciones con los públicos tanto internos como externos (2020, 22). Entonces, se puede indicar que la transformación digital permite actualizar la estrategia, optimizar las tareas, permanecer en el mercado, ofrecer un mejor servicio a los clientes, dando como resultado brindar sostenibilidad al negocio. Tal es el caso de la empresa Prix, la cual se encuentra atravesando un proceso de transformación digital, para

lograr tener una mayor capacidad de competencia en un mercado cada vez más digitalizado por las actualizaciones constantes de la tecnología y las demandas del mercado.

En un mundo globalizado, donde los avances de la tecnología están a la orden del día, los cuales han impactado en los estilos de comportamientos, haciendo que el mercado a su vez se transforme, además de estar en constantes actualizaciones, todo ello trae como resultado la necesidad de que las organizaciones puedan comunicarse de forma adecuada con sus audiencias, acompañando la estrategia empresarial. Como ya se ha indicado existe un cambio indudable no solo en los estilos de comportamientos, sino que, al mismo tiempo, se hace necesario incluir brevemente las brechas de comunicación marcadas por las diferencias generacionales, quienes tienen necesidades de comunicación diferentes, como lo es el caso de los nativos digitales y los *millennials*. Por consiguiente, también debe considerarse las preferencias de comunicación que se encuentren presentes en las diferentes generaciones de colaboradores que se encuentren dentro de la organización.

Referenciando a Cuenca y Verazzi (2021), los *millennials* están transformando el mercado laboral, buscan aquellas organizaciones que les puedan ofrecer un equilibrio entre el bienestar y el trabajo, originando que las organizaciones deban esforzarse a tener paquetes de compensaciones que sean atractivos con beneficios como por ejemplo jornadas híbridas, horario flexible, entre otros. En este sentido, según Simms, de acuerdo con el artículo publicado en el portal de Great Place To Work, en EE. UU. los mayores de la Generación Z tienen 24 años, un porcentaje que por ahora puede no ser representativo. (solo un 11,6 % en 2020, según la Oficina de Estadísticas Laborales). Este dato crecerá a medida que pasa el tiempo y la nueva generación se conviertan paulatinamente en los sucesores de la fuerza laboral actual. Se evidencia entonces, que la comunicación interna continuará atravesando cambios para adoptar formas estratégicas de llegar a los diversos públicos objetivos, de la mano de la digitalización.

En sentido, la transformación no es solo digital, va más allá de realizar inversiones para implementar proyectos de digitalización, en otras palabras, se trata también de incluir una transformación en el *mindset*, es decir, en los comportamientos de los colaboradores que a su vez se reproducen e impactan en la cultura, donde la resistencia al cambio no levante una barrera. Como dirían Palacios y Cusot (2021) es proceso con una modificación importante en la cultura corporativa, iniciando por un cambio en la mentalidad del público interno, dirigido a hacia un modelo de innovación y de eficiencia

4.4 Comunicación en la cultura organizacional

Para cerrar este capítulo, es necesario exponer sobre la relación directa que existe entre la comunicación interna y la cultura organizacional, teniendo en consideración, que la comunicación interna tiene la funcionalidad de generar los espacios que articulan las condiciones necesarias y con ello generar una dinámica de cultura organizacional, la cual está influenciada por el entorno, además de tomar como base que la comunicación es considerada como connatural, asimismo lo es la Cultura, la cual, en palabras de Garrido, Goldhaber y Putnam, “tiene un rol suprapersonal al imponer sus reglas y pautas por sobre el quehacer de los individuos y los grupos humanos” (2021, 190). De acuerdo con Molina, “las culturas en cualquiera de sus manifestaciones son dinámicas. Entonces, la comunicación interna asume el compromiso de ser formadora y transformadora de la realidad y de los modos de hacer de una organización” (2016, 3). También de forma similar, considera Guízar (2013) que la cultura es dinámica y que se puede transformar de acuerdo con las necesidades del ambiente. Desde este punto de vista, puede considerarse a la comunicación interna y a la cultura organizacional, como una relación sinérgica que se retroalimenta entre sí, vista como proceso dinámico, estando influenciadas por el medio en el cual se desarrollan.

Ahora bien, si se piensa en la cultura de forma general, como el sistema de costumbres, valores, creencias, comportamientos, aquello que da identidad y que a su vez define a una sociedad, como lo señalan Garrido, Goldhaber y Putnam “cada sujeto vive en relación con otros y en parte esa interrelación hace que cada uno sea quien es en sociedad. En tal sentido el fenómeno cultural es posible debido a la comunicación en diversas instancias de interacción interpersonal, grupal, organizacional y social” (2021, 191). Aunado a ello, se puede señalar que la Cultura Organizacional, al estar imbuida dentro de la sociedad, se ve impactada por el país o región en cual se encuentra, aun cuando tenga su propia microcultura y un sistema de normas establecido.

Para profundizar en esta relación, se hace importante relevar algunas aproximaciones a la definición de cultura organizacional, tomando en cuenta el marco referencial de un autor clásico, quien, por la década de los ochenta y noventa, tuvo una exposición bastante aceptada sobre las definiciones de cultura organizacional, las cuales hoy en día permanecen vigentes, además, se incluyen aproximaciones derivadas de autores más recientes, que consideran esta línea epistemológica.

Es así que, uno de los representantes más renombrados al hablar de Cultura Organizacional, parafraseando a Cuenca y Verazzi (2021) es Edgar Shein Psicólogo estadounidense, quien sostiene que la cultura comprende el conglomerado de conductas, sistema de valores, rituales, normas, pautas que son compartidas y reproducidas por los colaboradores dentro de la organización, estas a su vez son representaciones estables que pueden orientar y anticipar formas de comportamientos. Alineado a esta definición se encuentra Lopez (2013) quien establece que estos elementos deben ser compartidos para configurar de forma natural la idiosincrasia de la organización, dando como resultado que se ponga de manifiesto la cultura creada y no otras formas de control que sí estén por escrito, es decir que la cultura actúa de forma espontánea. Bajo este paraguas, encontramos aproximaciones de Guízar (2013) quien comparte las definiciones de Shein, además indica que los colaboradores aprenden de la cultura a través de símbolos materiales, el lenguaje, historias y rituales.

Haciendo revisiones con otros autores para obtener una perspectiva ampliada, se encuentra Chiavenato (2014) quien comparte los criterios de los anteriores investigadores y agrega que la cultura posee comportamientos que conducen a logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, Pedraza, Obispo, Vazquez y Gómez (2015) sostienen que en la cultura se produce una especie de comportamientos que permiten a los colaboradores adaptarse a la organización. Autores como Barnard, Delgado y Voutssás (2016) señalan que estas creencias compartidas pueden ser explícitas o implícitas y que a su vez reflejan el sistema sociocultural de la empresa. Además, para Gambino y Pungitore, (2020) la cultura hace que la organización se diferencia de otras.

Después de realizar las revisiones sobre las aproximaciones de la definición de cultura organizacional, más la experiencia en el área que posee la autora, se deja la impronta definiendo que la cultura es la forma de vivir el propósito de la organización, de acuerdo con la historia fundacional, lo cual se cristaliza en el conjunto de normas, costumbres, valores, formas de comunicarse, que pueden ser implícitas o explícitas, se dan de forma espontánea, que a su vez tienen la capacidad compartirse y reproducirse en comportamientos que son aceptados por los stakeholders, creando una identidad única como organización, además, incluye los estilos de liderazgos, la forma como se manejan las situaciones de crisis, los momentos de éxitos, el modo de inclusión de un nuevo integrante al equipo, así como también, la manera de vivir las proyecciones hacia el futuro y como se gestionan los cambios (en empresas donde la constante actualización está a la orden del día) la cual se adquiere desde que se ingresa a la organización. En donde la

comunicación interna es un actor principal que viabiliza, da forma y transforma la cultura, tomando en cuenta la influencia del contexto,

Es importante denotar un factor clave como lo es el lenguaje, visto como un mecanismo de función dual, donde además de ser representativo de la cultura, viabiliza la forma de construcción/reconstrucción de comportamientos y valores, retroalimentando de esta forma la cultura organizacional. Es decir, que el lenguaje más allá de transmitir un mensaje propiamente dicho, tiene la función mediadora de influir en las conductas, reforzando valores reconstruyendo y construyendo en un constante dinamismo influenciado a su vez por el entorno.

Asimismo, en este punto se considera importante destacar un elemento clave de la cultura organizacional, como lo es la identidad, entendida como el conjunto de rasgos o características que definen a la organización, es decir, se puede entender como la personalidad que tiene la organización, la cual la diferencia de otras haciéndola única. En palabras de Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) se comparten los patrones de comportamientos creando una identidad colectiva. Una forma que los diferencia y crea la identidad, en este sentido la forma de hacer y ser de las empresas que opera a través de los colaboradores constituyen su identidad.

En este mismo orden de ideas, además de la identidad, ¿cuáles son los otros elementos que conforman la cultura organizacional? Para esta descripción se tomarán los aportes de Shein y Guízar:

- Historias
- Rituales
- Medios materiales
- Lenguaje

Capítulo segundo

Objeto de Estudio Empresa Prix

A continuación, se realizará una revisión sobre la empresa Prix para tener una aproximación, de su historia, valores, propósito, visión estratégica, clientes. También se conocerá generalidades de la cultura corporativa y como ha evolucionado el propósito a través del tiempo. Además, se tendrá una exploración de como la empresa gestiona la información. Por último, se describe lo más importante del programa de transformación cultural Vive Prix.

1 Descripción de la empresa

Esta organización fue fundada en el año 2014, teniendo como giro de negocio servicios monetarios y logísticos, como lo son remesas, courier, recaudación de pagos, entre otras, a través de alianzas que sostienen con sus partners comerciales quienes poseen marcas referentes en el mercado.

Es así que, su fuente de transacciones tiene dos grandes líneas de negocio en los países donde se encuentra establecida, la primera es el sub-agenciamiento, que consiste en sumar a la red personas naturales o jurídicas que tengan una actividad económica principal, ejemplo: minimarkets, farmacias, cooperativas, tienda de abarrotes, papelería, entre otros; y que puedan vender la marca como actividad secundaria dentro de su local comercial, generando así comisiones por el servicio y atracción de clientes. Para ello, cuenta con un equipo responsable de hacer crecer y desarrollar la red, actualmente reúne una capilaridad de 1400 agentes.

Por otro lado, la segunda línea de negocio abarca los puntos de venta propios, con un total de 60, ubicados en lugares estratégicos, los cuales cuentan con asesores comerciales que operan los servicios ofrecidos y se encuentran bajo relación de dependencia a Prix, quienes representan la mayor fuerza de trabajo con el 64%. A la fecha la cantidad total de colaboradores entre asesores comerciales y colaboradores administrativos es de 320. Asimismo, según la página web organizacional (párr. 3) con respecto a su misión/ visión, tiene por objetivo “ser la red de *retail* más extensa de Latinoamérica”.

Además, posee cinco valores organizacionales en los cuales fundamenta el quehacer diario y los cuales son las bases para el programa de transformación cultural vive Prix, del cual se hablará en el último apartado de este capítulo. Los valores son: Integridad, Comunicación, Compromiso, Trabajo en equipo, Nos obsesionan nuestros clientes (orientación al cliente).

Con relación a la visión estratégica contenida en su plan de Transformación Cultural (Prix 2021, documento de trabajo), se tiene lo siguiente: “ofrecer una amplia gama de soluciones, contribuyendo al bienestar, a través de soluciones de probado prestigio, con una amplia cobertura geográfica, respaldo tecnológico; apoyados por nuestros socios estratégicos. El respeto por nuestra gente y su desarrollo personal, son el motor y la base de nuestro éxito”.

Asimismo, posee una estructura matricial, con un organigrama vertical, agrupado por funciones y donde se destacan las figuras de los accionistas como principales cabezas, además de poseer un organigrama por país que se muestra en su mayoría horizontal. En este sentido, se puede decir que la organización se divide en colaboradores que son regionales, debido a que su gestión impacta en los diferentes países y colaboradores de país, quienes realizan funciones únicamente para el país al cual se encuentran asignados.

Por el lado de los clientes, haciendo una revisión más cercana, se tiene que están encontrados segmentados de la siguiente manera, el primer grupo que corresponde a la red de sub-agenciamiento, que son personas naturales o jurídicas que venden los servicios en sus locales comerciales a este grupo se les conoce agentes, debido pertenecen al canal que tiene la red que posee la red más grande, la cual cuenta con 1400 puntos. Se puede decir que estos son clientes al mayoreo, quienes comercializan los productos de Prix y los clientes que se acercan a esas agencias son clientes indirectos. Cabe mencionar que, para mantener esta red activa, la empresa cuenta con un equipo quien tienen la labor de hacerla crecer, desarrollarse, mantenerse y garantizar que el servicio este operativo. Por otro lado, se encuentra el canal del punto de venta propio directo de la empresa, donde se acercan los clientes a gestionar sus transacciones y estos clientes pueden considerarse como directos.

En resumen, la organización cuenta con 320 colaboradores agrupados en administrativos gerenciales y operativos, como dato importante a destacar en este punto, más del 50 % de los colaboradores son del grupo generacional millennials y generación Z, lo cual, por su naturaleza digital, manejan una gran cantidad de información diaria a través del uso de plataformas digitales, la cual es accesible rápida y directa, al alcance de

un clic o con solo deslizar su dedo. En este sentido, la comunicación en Prix como ya se mencionó en el primer capítulo, se maneja predominantemente con el uso del correo, el chat de teams y de forma verbal, la organización tiene como oportunidad de mejora la implementación de una política de comunicación interna que organice el flujo de los mensajes, brinde claridad de la información y que además pueda impactar en el fortalecimiento de la cultura, tomando como principal protagonista a su audiencia (todos los colaboradores), esta propuesta de comunicación tendrá como reto, el diseño que considere las características generacionales de los colaboradores que la integran.

2 Revisión de la cultura corporativa

Para tener un paneo sobre la cultura de la empresa, iniciaremos este apartado, conversando sobre su propósito y de cómo éste ha sufrido importantes modificaciones, que a su vez indudablemente, han impactado en la cultura. A través de los años de la organización junto a sus colaboradores, clientes y proveedores, han atravesado un sin número de cambios que le han hecho ocupar la posición que hoy tienen, ser referentes en el mercado como red multiservicios. Por lo cual, su propósito inicial de orientación del negocio también ha sido parte de todas estas transformaciones, que son necesarias para estar presentes, desarrollar la marca y lograr la sostenibilidad en un mercado cada vez más demandante.

Desde esta perspectiva, originalmente el propósito estaba enfocado en “ser la red de multiservicios más extensa de Latinoamérica, comercializando productos logísticos y monetarios”, un propósito que tiene como foco al crecimiento de una empresa que estaba naciendo. Pasaron algunos años, modificaciones en los procesos, aperturas a nuevos mercados y este propósito se transforma en “conectamos emociones y aportamos prosperidad al desarrollo de las comunidades con las que interactuamos”. Se puede decir que, este último era un propósito más integral, donde no solo es importante el crecer, sino que también es importante la contribución a la sociedad que se brindar como Compañía, un propósito más humano.

Con la llegada de la pandemia, el cambio en las reglas del juego, el aprendizaje obtenido y ahora la postpandemia, indiscutiblemente el propósito de la empresa atraviesa una especie de metamorfosis, llegando a ser un propósito más trascendental, un propósito que engloba a los anteriores reorienta la estrategia, define la compañía en la cual se quieren convertir, un propósito más orientado al cliente final, que cabe mencionar, es uno

de los actores principales del negocio. “Ayudamos a los valientes que salen al mundo a conquistar su sueño, conectando emociones en cada contacto”.

El cliente principal de esta empresa es por lo general un migrante que puede ser de fuera o dentro del país, quien ha tomado este camino para buscar mejores oportunidades para él y su familia, mientras logra estabilizarse en este cambio de vida, adaptándose a los desafíos que puedan presentarse, cuenta con los servicios que esta organización puede ofrecerle.

3 Exploración de gestión de la información

La organización maneja diversos canales de comunicación a través de los cuales se pretende mantener informados a los colaboradores, desde canales digitales como la revista bimensual, canales tradicionales como el correo electrónico, pasando por reuniones formales de revisión de los indicadores del negocio, a continuación, se detallan brevemente:

3.1 El *News Letter*

Es la revista virtual bimestral, donde se comunica información de los principales proyectos que están en marcha de toda la empresa, además contiene notas destacadas, también se dan a conocer pequeñas entrevistas de las nuevas vinculaciones que se realizan. Se muestra información de cumpleaños, nacimientos, graduaciones, matrimonios, ingresos, movimientos, ascensos. Esta revista se comparte a todos los colaboradores, y según datos de la encuesta de comunicación realizada el pasado agosto 2021, este canal solo cuenta con el 9% de usabilidad.

3.2 El *Business Review*

Es la reunión mensual virtual que se realiza para conocer los resultados del negocio, únicamente asisten los gerentes y a veces se cuenta con la participación de algún delegado de área para conversar de algún proyecto en específico, aquí se muestran las ventas alcanzadas, los costos, los proyectos y sus avances, propuestas, entre otros. Igualmente, asisten los accionistas quienes, a su vez, pueden realizar solicitudes puntuales a cualquier área o país.

3.3 Informativa de la operación diaria

Son las comunicaciones mediante E.mail que se realizan de acuerdo con el trabajo diario, se elaboran informativos de vinculaciones, desvinculaciones, cumpleaños, movimientos, temas relacionados a SSO, presupuestos, temas puntuales de las áreas funcionales, entre otros. Según la encuesta de comunicación del 2021, este es el canal con mayor uso. También se utiliza el chat del teams para actividades que de pronto puedan ser más informales. Reuniones por videollamadas, llamadas telefónicas y chat del WhatsApp.

Página web y RRSS. Son utilizadas con el propósito de dar a conocer a la organización y su giro de negocio, al público externo, posibles prospectos de agentes, clientes y futuros clientes, así como también aquellos futuros stakeholders, es decir, únicamente como canal de comunicación externa, hasta el momento esta sería la forma como sus accionistas quieren tener la usabilidad de este canal.

3.4 El potencial del Orange

Orange es una plataforma informativa de los datos de todos los colaboradores, tipo un asistente de recursos humanos, comprende el expediente virtual o legajo, donde además se puede ordenar el proceso de reclutamiento y selección, realizar la evaluación del desempeño, control de vacaciones, y notificaciones como fin del periodo de prueba, o mensajes automáticos que se disparan a las bandejas de entradas del día de cumpleaños. Recientemente se han realizado los acercamientos y se conoció que esta herramienta tiene una función de red social interna, donde además de lograr la interacción como normalmente sucede en una red social, puede aprovecharse para potenciar la comunicación interna, actualmente esta alternativa no se encuentra en uso, sin embargo, se encuentra en revisión para conocer el alcance real que pueda tener, debido a que si se pretende salir con este otro canal cada colaborador debe descargarle en su equipo móvil personal.

4 Revisión del programa de cultura vive Prix

Este programa nace en el año 2020 justo antes de la pandemia, con el propósito de acompañar la transformación digital que la organización se encontraba gestando desde

el año 2019. Se tiene claro que la transformación va más allá de lo digital, tiene que ver también con los comportamientos necesarios que acompañen a dicha transformación. Para la organización este evento tiene una importancia fundamental, se han realizado grandes esfuerzos de inversión, de desarrollo y de tiempo, de la mano de un equipo humano con habilidades técnicas específicas que se requieren para conquistar esta meta, la cual tendrá un impacto directo en la forma como actualmente se comercializan los servicios, además de contribuir con el sostenimiento de la organización.

Por eso se creó un plan de transformación cultural donde se consideran tres aristas agrupadas en comportamientos de los individuos, de los equipos, y la tarea, cada una de estas aristas integradas por cuatro comportamientos. Se realizaron cerca de 15 reuniones donde participaron el total de colaboradores, con el objetivo de dar a conocer estos comportamientos, trabajándoles en talleres, donde la consigna buscaba que cada colaborador relacionara las vivencias propias con cada uno de estas conductas, con ejemplos emanados de sus experiencias diarias, además de compartir en plenaria como a través del día a día pueden vivir y sentir cada uno de estos comportamientos, que son en esencia la nueva forma de vivir la organización.

A continuación, se resumen los 12 comportamientos contenidos en el plan de transformación cultural (Prix 2021, documento de trabajo) los cuales están detallados en lenguaje de la organización, tienen su origen en los valores organizacionales y rigen parte de la cultura:

4.1 Comportamientos de los equipos

- **Reciprocidad en las relaciones:** significa dar y recibir reconociendo al otro, estar prestos con la mejor disposición para colaborar, ser gratos y solidarios. Integrando el trabajo en equipo la tolerancia, la comprensión, logrando relaciones de genuina cordialidad.
- **Pensar global, actuar local:** tiene que ver con la habilidad de capitalizar la experiencia con una visión global y actuar localmente, este comportamiento habla de las soluciones que pueden ser de utilidad para un país en específico y que siendo adaptado de acuerdo con las necesidades que se presenten, puede servir de solución para otro país o para otra área de la organización, identificando las opciones disponibles y mirando los posibles escenarios para buscar soluciones.

- **Prosperar como sistema:** consiste en ofrecer la mejor versión en cada acción, priorizando los intereses colectivos sobre los individuales para alcanzar los resultados, con la predisposición de colaborar por encima de competir. Además, implica mostrar apertura a nuevas ideas, comprometerse con una visión en común y estar en sintonía con todos los involucrados.
- **Valorar y reconocer:** apreciar el trabajo del otro brindando reconocimientos, los cuales funcionan como motivadores. Implica la voluntad de agradecer de forma espontánea cuando se alcanza este comportamiento en su nivel más alto.

4.2 Comportamientos de los colaboradores

- **Escucha activa:** abarca atender y estar presente cuando otro comunica, escuchar por dos, hablar por uno. Es la habilidad de concentrarse plenamente en el mensaje que alguien más intenta comunicar. Teniendo la capacidad para escuchar con atención y paciencia, para procesar la información enviada a través de palabras y gestos. Respetando las opiniones de las personas, aunque se encuentre en desacuerdo con ellas.
- **Empatía:** consiste facilitar la interacción, para comprender que dice y siente el otro. Es la habilidad para comprender la complejidad del otro, aun cuando no exista una expresión completa por parte del otro de lo que sucede, comprendiendo incluso el lenguaje gestual; puede incluir la sensibilidad intercultural.
- **Hacedor:** tiene que ver con asumir la responsabilidad y la autoridad para comenzar y terminar tareas. Involucrándose y direccionando actividades si es necesario. Si requiere de ayuda es capaz de hacerlo notar. La honestidad es el eje de gestión.
- **Desaprender y aprender:** este comportamiento implica la identificación y eliminación las creencias limitantes. Promueve hacer las tareas cotidianas de forma más efectiva. Indica estar en constante dinamismo para aprender, reaprender y evolucionar.

4.3 Principios para la ejecución

- **Voz y foco en el cliente:** plantea la prioridad hacia el cliente (interno y externo). Es la preocupación por satisfacer las expectativas de los clientes, aportando valor en productos y servicios. Significa escuchar activamente las necesidades de los clientes, entenderlas y hacer el mayor esfuerzo por cubrirlas.
Flexibles y adaptables: consiste en la habilidad de afrontar el presente y de adaptarse al futuro. Es la capacidad de desenvolverse en nuevos entornos o formas de trabajar, respondiendo con flexibilidad frente a cambios internos o externos, incluso en situaciones inesperadas. Demostrando optimismo, inspirando y motivando a otros.
- **Funcionales:** tiene que ver con la orientación al control y seguimiento de tareas, con prácticas concretas y eficientes para su ejecución, logrando pensar en procesos que tengan como resultando un flujo de trabajo eficiente.
- **Orgánicos y sostenibles:** Sustentables (que pueda mantener se en el tiempo) en función de las capacidades disponibles y el potencial. Habilidad para establecer prioridades con foco en el objetivo y tomar decisiones en el menor tiempo posible. Capacidad de generar ideas novedosas y soluciones diversas aplicadas a la mejora de productos y servicios existentes, administrando los recursos disponibles de la mejor forma, logrando que permanezcan en el tiempo.

Lo que se pretende con esta propuesta es continuar reforzando el programa de transformación cultural, orientado desde una visión estratégica la cual comprende un conjunto de acciones y decisiones que facilitan la proyección hacia el futuro de la organización.

Capítulo tercero

Política de comunicación interna

Para la construcción de la propuesta es importante señalar que, desde hace cerca de dos años la organización se encuentra atravesando un proceso de transformación digital, que tiene por objetivo un cambio significativo en la forma en la cual se diseñarán y se prestarán los servicios, buscando mantener la competitividad en un mercado cada vez más definido por la interacción digital, la experiencia del cliente, la capacidad de respuesta y la hiper personalización de los servicios.

La transformación digital no es solamente labor del departamento de TI; “requiere aunar fuerzas con todo un equipo para redefinir la forma de acceder a los datos y usarlos para obtener resultados empresariales, conviene formar un equipo digital de expertos en finanzas, marketing, TI, RR. HH, operaciones, Ulrich citado en la revista Harvard Business School” (2020, 3).

Siguiendo esta línea, la transformación no es solo digital, sino que también se trata de personas, siendo esencial desarrollar una organización cohesionada, centrada en los resultados, con una cultura de trabajo en equipo, empoderamiento, sostenibilidad y foco en clientes. Según Edgar Morin, “la organización es un conjunto de sistemas jerarquizados constituidos por subsistemas que interactúan en forma permanente, asimilan informaciones, aprende y cambian sus comportamientos Barberousse” (2015, 99).

En este aspecto, de acuerdo con algunos hallazgos encontrados en la encuesta de comunicación interna realizada en agosto 2021, se puede observar elementos en los cuales pueden existir oportunidades de mejora, si se logra realizar una Política de Comunicación Interna, dichas evidencias señalan lo siguiente : solo el 30 % considera que se mantienen plenamente informados con respecto a la entrega de comunicación por parte de la empresa; por otro lado, el 56 % está parcialmente de acuerdo con la calidad de la información; mientras que con la frecuencia de la información se obtuvo que el 49 % está parcialmente de acuerdo. Con respecto a los canales, los resultados arrojaron que el 86 % se encuentra más familiarizado con la comunicación a través del email empresarial y de ellos el 52 % utiliza el teams como segunda opción de comunicación. Siguiendo con los hallazgos, se evidencia que el neswletter el cual es una forma de revista virtual bimensual

de la organización, cuyo objetivo es informar sobre los eventos más importantes que se encuentran en desarrollo, además de entrevistas a colaboradores, temas de movimientos, vinculaciones y cumpleaños, arroja que el 23 % no conoce la revista y solo el 9 % se siente familiarizado como canal de información.

Cabe indicar que, uno de los objetivos de la organización es tener una comunicación interna uniforme en cada País, que a su vez pueda adaptarse a las diferencias culturales existente en cada localidad. Además, se puede decir que la estructura es matricial, lo que origina que gran cantidad de decisiones se generen en un único escenario, a su vez, estas deben comunicarse a todos los involucrados. También existe el propósito o filosofía de la compañía, mismo que a través de los años evoluciona de forma frecuente, y para el giro del negocio es de suma importancia que todos sus colaboradores trabajen internalizando esta filosofía de cambio constante.

Actualmente se cuenta con un recién creado comité de comunicación organizacional, compuesto por un representante del área operativa, un representante comercial, un representante de marketing y un representante de cultura y colaboradores; este comité tiene como objetivo el manejo de la comunicación tanto interna como externa, se encuentran realizando los pasos iniciales para ordenar el flujo de información de toda la organización.

Con relación a la recolección de datos, se tomó como punto de partida los resultados de la encuesta de comunicación interna, realizada en agosto del 2021, el plan de transformación cultural, donde se encuentran los doce comportamientos del Vive Prix, el plan estratégico 2022- 2025 del área de gestión de personas, así como también, documentos de cultura corporativa. Esta información fue analizada desde agosto hasta octubre del año en curso.

Para el presente trabajo se diseñó una política de comunicación interna, donde se ha tomado en cuenta el resultado de la encuesta de comunicación interna realizada en agosto del año 2021, de acuerdo con las necesidades evidenciadas en los resultados se trabajó en cuatro principales áreas de la comunicación, elaboración de normas, optimización de canales, fortalecimiento de la calidad, implementación de actividades para el fortalecimiento de la cultura.

A continuación, se realiza una síntesis de la estructura de la propuesta, la cual comprende de cuatro objetivos, cada uno contempla una estrategia que conlleva una actividad y un desarrollo. El objetivo inicial consiste en desarrollar normas de comunicación interna y con ello ordenar el flujo de los mensajes. El siguiente objetivo,

abarca la optimización el uso de los canales de comunicación interna, con los cuales cuenta la organización, para que esta forma la información cubra a la totalidad de los colaboradores. El objetivo tres tiene que ver con fortalecer la calidad de la información que es compartida, para lograr que los mensajes se transmitan con claridad y con ello contribuir de forma más rápida a la consecución de los resultados. Por último, se tiene como pasos la implementación de actividades de comunicación interna que propicien el fortalecimiento de la cultura en la Organización. La tabla 1 muestra la estructura de la propuesta.

Tabla 1
Estructura de la propuesta

Objetivo1	Estrategia	Actividad	Desarrollo
Desarrollar normas de comunicación interna.	1.1 Evaluación de normas de comunicación Interna	1.1.1 Establecimiento del alcance, el estilo, la estrategia, contenidos, canales, audiencias, responsables, tipos de mensajes, periodicidad, procedimientos. 1.1.2 Elaboración y aprobación de las normas de comunicación interna. 1.1.3 Socialización de las normas de comunicación interna.	En conjunto con el comité de comunicación, en reuniones acordadas se realizará el levantamiento de la información. Se realizará la elaboración de las normas de comunicación y luego se presentará ante la dirección para su revisión y aprobación. Con los líderes de equipo de realizarán encuentros para dar a conocer las normas de comunicación interna, posterior, se difunde la política a través de todos los canales existentes.
Objetivo2	Estrategia	Actividad	Desarrollo
Optimizar el uso de los canales de comunicación interna con los cuales cuenta la organización, para que esta forma la información cubra a la totalidad de los colaboradores.	2.1 Creación del comité de comunicación interna, compuesto por un integrante de marketing, comercial, operaciones y recursos humanos.	2.1.1 Inventario de los canales de comunicación interna. 2.1.2 Establecimiento de periodicidad de la información. 2.1.3 Certificación del comité en comunicación interna.	Se realizará un inventario para conocer los canales de comunicación con los cuales se cuenta, revisar su funcionalidad, accesos disponibles, actualizaciones, entre otros
		2.1.2 Activación de red social interna (Orange)	Contacto con el proveedor para activar el módulo, hacer las respectivas pruebas en la plataforma, y comenzar a difundir de acuerdo con lo establecido en las normas en las normas de comunicación.
		2.2.2 Elaboración de cronograma de comunicados	Elaborar un cronograma de comunicaciones, en conjunto con el comité, en relación con las necesidades que posea la organización.

Objetivo 3	Estrategia	Actividad	Desarrollo
Fortalecer la calidad de la información que es compartida, para que los mensajes se transmitan con claridad, consiguiendo de forma más rápida la consecución de los resultados de la empresa.	3.1 Adaptación del método de las seis dimensiones de la comunicación de Formanchuck, Dimensión Operativa, Estratégica, Cultural: Motivacional, Feedback, propositiva.	3.1.1 Comunicación del trabajo que se hace en cada una de las áreas, dar a conocer el objetivo/ propósito de la empresa, informar de cómo es la forma en la cual se pretende alcanzar los objetivos, estimular a los colaboradores a alcanzar sus objetivos, brindar feedback del desempeño y oportunidades de mejora. Tener Espacios para la escucha.	Difundir el manual de funciones y el propósito de la empresa en todos los niveles de la organización, a través de reuniones con las áreas y entregables. Difundir por todos los canales las fechas de evaluación de desempeño, la forma de evaluar, los participantes. Difundir pastillas de información vía mail de cómo es la forma realizar las tareas. Crear espacios para recoger sugerencias, mail y buzón de sugerencias. Se realiza dentro de la jornada laboral.
Objetivo 4	Estrategia	Actividad	Desarrollo
Reforzar actividades de comunicación interna que propicien el fortalecimiento de la cultura en la Organización	4.1 Gestión de actividades de reforzamiento de los 12 comportamientos del plan de transformación cultural	4.1.1 Diseño del material digital que se entregará a los colaboradores. 4.1.2 Socialización de los 12 comportamientos (definición y ejemplos). 4.1.3 Reconocimiento del top tres de colaboradores que viven los comportamientos del plan de transformación cultural. 4.1.4 Conversatorios mensuales específicos de cada comportamiento. 4.1.5 Brandeo de los espacios de la organización con los 12 comportamientos, entrega de material POP 4.1.6 Actividades de team Building para reforzar la internalización de los 12 comportamientos	Se diseña de acuerdo con el manual de identidad corporativa el material digital que se entrega a los colaboradores. Difusión por todos los canales los 12 comportamientos del programa de transformación cultural. Cada país selecciona el top tres de colaboradores que viven los comportamientos de transformación cultural. Reuniones exprés para conversar como se vive cada comportamiento en el día a día. Identificar espacios claves de la organización para colocar el brandeo, entregar a cada colaborador un kit POP con los 12 comportamientos. Planificar en conjunto con un proveedor externo actividades de team building para reforzar la apropiación de los 12 comportamientos.

Fuente y elaboración propias

Con la propuesta de la política, se pretende desarrollar normas de comunicación interna y con ello ordenar el flujo de los mensajes que son compartidos. Además, se busca optimizar el uso de los canales de comunicación interna con los cuales cuenta la organización, para que esta forma la información cubra a la totalidad de los colaboradores. También, descubrir la identidad de la comunicación de esta organización y eventualmente institucionalizar comportamientos deseables que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional en todos los países donde tiene presencia la empresa Prix, lo que ocasionaría un elevado impacto en cultura corporativa, acompañado de esta forma la transformación digital por la cual se encuentra transitando.

La elaboración del producto aplicado tiene como alcance los cinco países donde tiene presencia la Organización, tomando en cuenta las particularidades culturales, los canales digitales y canales tradicionales.

1 Presupuesto

El presupuesto planteado está sujeto a los ajustes que puedan presentarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Además, por ser el primer plan de comunicación interna, se considera un valor moderado. La tabla 2 muestra el presupuesto planteado

Tabla 2
Presupuesto

Objetivo	Actividad	Presupuesto
Desarrollar normas de comunicación interna y con ello ordenar el flujo de los mensajes.	Establecer el objetivo, el alcance, el estilo, la estrategia, contenidos, canales, audiencias, responsables, tipos de mensajes, periodicidad, procedimientos	400
Fortalecer la calidad de la información que es compartida, para lograr que los mensajes se transmitan con claridad y con ello contribuir de forma más rápida a la consecución de los resultados.	Entrenamiento en Comunicación Asertiva	200
Implementar actividades de comunicación interna que propicien el fortalecimiento de la cultura en la Organización	Diseño del material digital que se entregará a los colaboradores.	150
	Brandeo de los espacios de la organización con los 12 comportamientos, entrega de material POP	450
	Actividades de team Building para reforzar la internalización de los 12 comportamientos	1800
Total		3000

Fuente y elaboración propia

2 Cronograma

Se tiene establecido un cronograma que comprende una duración de 24 semanas para la organización de las diversas actividades. La tabla 3 muestra el cronograma propuesto.

Tabla 3
Cronograma propuesto

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer el objetivo, el alcance, el estilo, la estrategia, contenidos, canales, audiencias, responsables, tipos de mensajes, periodicidad, procedimientos.	X	X	X																					
Elaboración y aprobación de las normas de comunicación interna				X	X																			
Socialización de las normas de comunicación interna.						X																		
Inventario de los canales de comunicación interna							X																	
Activación de red social interna (Orange)								X	X	X														
Elaboración de cronograma de comunicados											X	X												
Dar a conocer el objetivo/ propósito de la empresa, funciones por area													X	X	X									
Entrenamiento en plataforma virtual																X	X	X						
Diseño del material digital que se entregará a los colaboradores, brandeo, material POP																			X	X				
Reconocimientos de colaboradres que Viven la cultura de la Oorganización																				X				
Actividades de team Building																					X	X	X	

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La comunicación es un proceso que se encuentra presente en todas las etapas del ser humano, siendo un proceso social donde se involucran otras personas, significados y contextos, en el ámbito de las organizaciones, se ha revisado como la comunicación interna es un proceso bidireccional, en constante transformación, que se alimenta del entorno, donde los participantes son co-responsables para la gestión adecuada de la información, es decir, la retroalimentación de los colaboradores es fundamental para lograr una adecuada gestión de la comunicación.

Asimismo, la comunicación atraviesa todos niveles de la organización viabilizando la consecución de los objetivos planteados, impactando en todos los colaboradores en su conjunto, construyendo y deconstruyendo significados, influyendo directamente en la cultura a través de los comportamientos que pueden reproducirse, modificarse y hacer simbiosis con los valores de los individuos, teniendo comportamientos alineados con el propósito y con la visión estratégica.

Seguidamente, se tiene una revisión de las aproximaciones teóricas de la comunicación organizacional de años muy recientes, debidos a que la comunicación sufrió un importante cambio a partir de la llegada de la pandemia, es decir, se tornó más digital, ello se combinó con la revisión del estado situacional del objeto de estudio, para conocer sus particularidades, de esta forma realizar un diseño que corresponda con las necesidades reales, articulando actividades que permitan alcanzar el fortalecimiento de la cultura organizacional tomando en cuenta que se tiene presencia en cinco países de Suramérica.

A su vez, la oportunidad de mejora para organizar el flujo de mensajes internos, a través del plan de comunicación para la organización en estudio, brinda la posibilidad de tener un adecuado flujo de mensajes donde la información viaje de manera oportuna con contenido de calidad para las diferentes áreas, dando como resultados colaboradores mejor informados, además de ser primer plan formal de comunicación que está diseñado para los países donde tiene presencia la organización.

En este sentido, se pretende que con la ejecución del plan se consiga el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, de acuerdo con el plan de transformación cultural

de nombre vive Prix, el cual propicia doce comportamientos, los cuales están agrupados en comportamientos de los individuos, de los equipos, y principios para la ejecución, que se tomaron como base para elaborar la propuesta actual; dichos comportamientos surgen a raíz de la transformación digital que la empresa se encuentra atravesando, dando como resultado el refuerzo de la identidad organizacional, minimizando las brechas comunicacionales encontradas, optimizando el viaje del empleado o la employee experience, mejorando la productividad y además optimizando el uso de canales existentes.

Cabe recalcar como hecho importante es que la propuesta del plan fue aceptada, en se encuentra en etapa de implementación, logrando así el cumplimiento del objetivo propuesto, que se basó en realizar una política para el fortalecimiento de la cultura en la empresa Prix. Además, está sujeta a los ajustes que la organización en estudio considere con respecto al presupuesto, cronograma, actividades.

Otro hecho importante, es que se contó con el apoyo del área responsable de gestión de personas para facilitar la información requerida, además de aportar algunas ideas de como orientar la propuesta de acuerdo con las necesidades organizacionales que se vayan teniendo en el camino.

Por otro lado, uno de los aspectos que pueden considerarse como una limitación, puede ser el hecho de que la organización posee una estructura matricial, además de las barreras que se puedan presentar por estar en países diferentes, en donde cada responsable de la política pueda signarle una interpretación desde su visión cultural atravesada por su historia y no desde el propósito en sí plantado de la política. También, al ser el primer plan formal de comunicación que saldría para los cinco países puede que exista alguna resistencia, por lo que se tendrá que realizar un esfuerzo adicional para la aceptación.

A lo largo del desarrollo del producto profesional más las tutorías obtenidas, se tiene como aprendizaje, que la comunicación es un proceso circular, que alcanza a toda la organización, donde todos participan y que se retroalimenta del entorno. Igualmente, facilita la reproducción de comportamientos en la cultura organizacional, a través del lenguaje que tiene una función dual en la construcción de significados, es cíclico ya que también deconstruye y reconstruye reforzando valores. El lenguaje además de ser representativo de la cultura pues también la viabiliza.

Recomendaciones

Evaluación permanente de la comunicación interna, con el propósito de continuar mejorando la gestión de la comunicación. Con lo cual, la actual propuesta tendrá ajustes de acuerdo con las necesidades que se tengan en el camino. De igual forma, implementar el buzón de sugerencias para todos los países.

Además, reuniones semanales del comité de comunicación para alinear información relevante a difundir, incluir en estas reuniones a un representante del área de innovación y desarrollo, debido a que es una de las áreas que representa mayor impacto en la estrategia de la organización.

Se sugiere que el comité de comunicación comience una certificación en comunicación interna, logrando tener una visión más amplia de la administración de la comunicación. En este sentido, los líderes de áreas también pueden sumarse a una certificación de optimización de la comunicación para sus equipos de trabajo.

Obras citadas

- Abad, Andrés, Efraín Naranjo, y Valentina Ramos. 2016. “Estudio etnográfico De La Cultura Organizacional Considerando Las Relaciones Desde Lo Artefactual a Lo Presuntivo”. *Visión Empresarial* 6: 45-69. <https://doi.org/10.32645/13906852.342>.
- Anolli, Luigi. 2012 “Iniciación a la psicología de la comunicación” *Universidad de Barcelona*. 20 de agosto. <http://www.publicacions.ub.edu/refs/indices/07592.pdf>.
- Barnard, Alicia, Alejandro Delgado, y Juan Voutssás. 2016. “Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos” *Archivo General de la Nación, México*. 20 de agosto. https://iibi.unam.mx/archivistica/InterPARES_3_020617.pdf.
- Cabrera, Mariángeles, y Ana Almasa. 2016. “El director de relaciones públicas en las grandes Empresas españolas” *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 6 (11): 113-34. doi: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/399>.
- Casanova, Alain. 2013. “Gestión de Políticas de Empresa”. *Serie de cuadernos sobre Cumplimiento Legal, cuaderno 5*. 20 de agosto. doi: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf.
- Carvajal Ledesma, Karen Liseth. 2015. “Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- INEC”. Tesis Pregrado, Pontifica Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8179>.
- Contreras García, Laura Vanessa. 2019. “Impacto de la comunicación interna en la percepción organizacional de los empleados caso Falabella Caracolí” Tesis de pregrado, Universidad Pontifica Bolivariana, Colombia. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6373/digital_38680.pdf?sequence=1.
- Carrillo, Silvia. 2021. “El nuevo aire que necesita la comunicación interna”. *Revista Comint DIRCOM*. 6: 18-24. doi: https://www.academia.edu/49125898/COMUNICACION_INTERNA_TRANSFORMACION_DIGITAL_Y_LIDERAZGO_EN_TIEMPOS_DE_COVID_19.

- Cuenca, Joan, y Laura Verazzi. 2020. *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. España. Edición para Kindle.
- Chiavenato, Idalberto. 2017. *Administración de recursos humanos*. España: Editorial McGrawHill.
- Ealde. 2022 “4 tipos de política empresarial”. *Ealde*. Accedido 30 de agosto. <https://www.ealde.es/tipos-politica-empresa/>.
- Euroinnova. 2022. “Qué es una política empresarial”. *Euroinnova*. Accedido 30 de agosto. <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-una-politica-empresarial#:~:text=Permite%20que%20la%20gerencia%20de,operaciones%20de%20su%20gesti%C3%B3n%20empresarial>.
- Gambino, Alejandra, y José Pungitore. 2020. “El concepto de organización revisitando algunos autores clásicos”. *Revista científica técnica administrativa* 19 (3). doi: <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190302>.
- García, Sofía. 2022. “Qué es la otredad y porque necesitamos entenderla”. *Observatorio del Tecnológico de Monterrey*. 4 de febrero. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/que-es-la-otredad>.
- Girbau, Dolors. 2014 *psicología de la comunicación*. Barcelona: Editorial Planeta. https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/29/28634_Psicologia_comunicacion.pdf.
- Guízar, Rafael. 2013. *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf.
- Molina, Sebastian, 2016. “¿Por qué la comunicación interna debe gestionar la cultura organizacional?”. *LinkedIn*. doi: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que%C3%A9-la-comunicaci%C3%B3n-interna-debe-gestionar-cultura-molina/?originalSubdomain=es>.
- Montagud, Nahun. 2019. “Políticas de empresa que son y características”. *Psicología y mente*. 27 de agosto. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/politicas-de-empresa>.
- Montoya-Robles, María-de-Jesús. 2018. “Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos”. *Razón y Palabra* 22 (1-100): 778-95. doi: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>.
- Lopez Felipe, María Teresa. 2013. “La cultura organizativa como herramienta de gestión

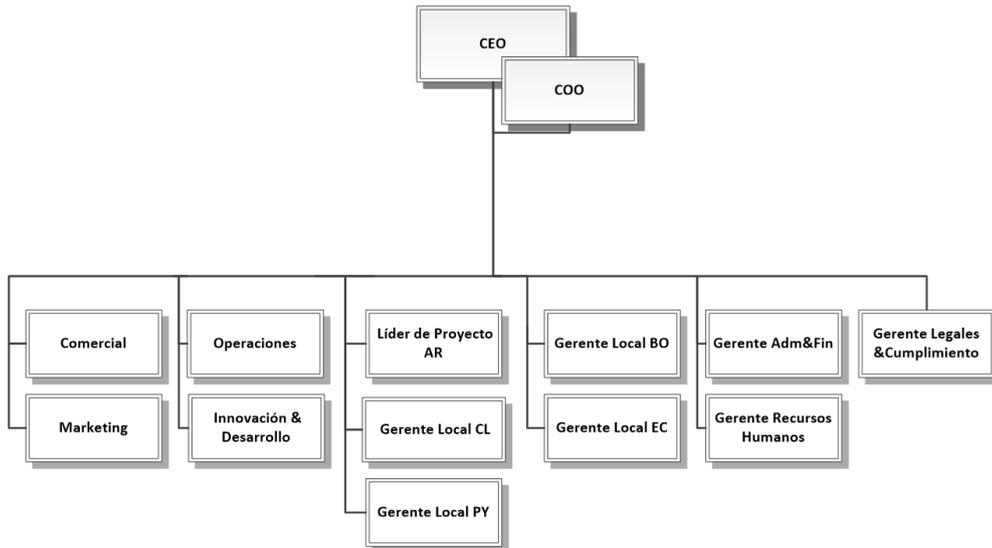
- interna y de adaptación al entorno un estudio de casos múltiple en empresas murcianas”. Tesis doctoral, Universidad de Murcia. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=.](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=)
- Pastor, Yolanda. 2020. *Psicología Social de la Comunicación*. España: Ediciones Pirámide. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf.
- Paredes López, Tania Lisbeth. 2021. “Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional”. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7878/1/T3406-MCE-Paredes-Analisis.pdf>.
- Pedraza, Lilibeth, Kelly Obispo, Lina Gonzalez, y Leonardo Gómez. 2015 “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico”. *Clio América*. 9 (17): 17-25. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/1462/851>.
- Portillo García, Paola. 2014. “Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno”. Tesis de posgrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>.
- Prix, Área de Cultura y Colaboradores. 2021. Documento de trabajo, 9 septiembre.
- Ramos, Washington, Mauricio Paredes, Paulina Terán, y Luis Lema. 2017. “Comunicación Organizacional”. *Grupo Compas*. 20 de agosto. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>.
- La Rosa, Amaro. 2012. “Reflexiones sobre Psicología de la Comunicación como área especializada”. *Revista de la facultad de Psicología y Humanidades, Unife* 20 (2): 33-43. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2012v20n2.317>.
- Simms, Kalia 2022. “Lo que sabemos de la generación Z en el trabajo”. *Great Place to Work*. 7 de febrero. <https://www.greatplacetowork.com.bo/publicaciones/articulos/lo-que-sabemos-sobre-la-generaci%C3%B3n-z-en-el-lugar-de-trabajo>.
- Stolpe, Matthew, Emma Randoph, y Lisa O’Malley. 2019. “Why internal comms

matters”. *Bonfyre*. 28 de agosto. <http://formanchuk.com/wp-content/uploads/2019/10/EBOOK-Why-Internal-Comms-Matters.pdf>.

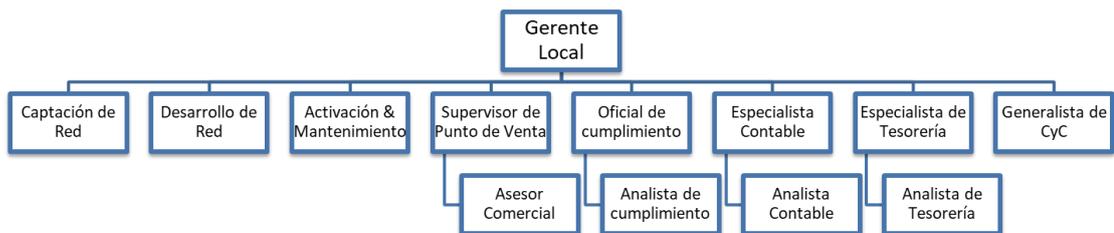
Vidales, Carlos Gonzales. 2015. “Historia, Teoría e investigación de la comunicación”. *Nueva época*. 23: 11-43. <https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n23/n23a2.pdf>.

Anexos

Organigrama regional:



Organigrama de País:



Resultados de la encuesta de comunicación interna 2021:

¿Cuál de estos enunciados describe mejor la entrega de comunicación en la Organización?

Nos mantiene plenamente informados.	53	30%
Nos entrega una parte considerable de información.	66	38%
Nos entrega solo una cantidad limitada de información.	40	23%
No nos dice mucho a todos acerca de los que está pasando.	15	9%

	174
--	-----

¿En general, consideras adecuada la calidad de información?		
Totalmente de acuerdo	55	32%
Parcialmente de acuerdo.	97	56%
Parcialmente en desacuerdo.	17	10%
Totalmente en desacuerdo.	5	3%