

**DISEÑO E IMPLEMENTACION
DE HERRAMIENTAS COMUNICATIVAS
AL INTERIOR DE PROEXPORT**

LUZ STELLA MORENO PEREZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
BOGOTÁ, D.C.
2005

**DISEÑO E IMPLEMENTACION
DE HERRAMIENTAS COMUNICATIVAS
AL INTERIOR DE PROEXPORT**

LUZ STELLA MORENO PEREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
COMUNICADOR SOCIAL - PERIODISTA

DIRECTOR
CARLOS ALBERTO SANCHEZ
COMUNICADOR SOCIAL- PERIODISTA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
BOGOTÁ, D.C.
2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Noviembre de 2005.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Carlos Alberto Sánchez R., Comunicador Social, Periodista y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones, y su constante motivación para la realización de este trabajo.

Docentes de la Facultad de Comunicación Social para la Paz por su incansable labor y el aporte de conocimientos durante estos cinco años de enseñanza.

CONTENIDO

ANTECEDENTES	9
Sobre la educación en Colombia	9
Sobre la Universidad Santo Tomás	11
EL MODELO UNIVERSITARIO	11
Evolución de la Universidad Santo Tomás	13
Sobre la Facultad de Comunicación Social para la Paz.	14
Responsabilidad Social del Comunicador	16
Sobre la Práctica Profesional	19
JUSTIFICACION	21
FORMULACION DEL PROBLEMA COMUNICATIVO	29
OBJETIVOS COMUNICACIONALES	31
OBJETIVO GENERAL:	31
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	31
MARCO TEORICO	32
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	60
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	60
SOBRE DE LA ORGANIZACIÓN	62
ACTIVIDAD ECONÓMICA	65
ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA Y	67
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	67
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DONDE SE DESARROLLA EL DIAGNÓSTICO	68
CULTURA	68
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS (BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA UNO)	71
PLANTA FÍSICA: PRINCIPAL, SUCURSALES.	84
PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS	88
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	92
DISEÑO Y PLANTEAMIENTO	99
DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	99
PROPUESTA COMUNICATIVA	102
DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS PARTES	105
DEL PRODUCTO COMUNICATIVO	105
VIABILIDAD DEL PROYECTO	106
ANÁLISIS	107

CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFIA	119

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico No.1. Organigrama de PROEXPORT	67
Gráfico No. 2. Estructura del Departamento donde Desarrolla el diagnostico	68
Gráfico No. 3 Partes del Producto Comunicativo	105
 Gráficos de la encuesta	
Gráficos de I al XVI, corresponden al análisis del Instrumento de Medición	107-115

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma Actividades
(Ver archivo excel)

Anexo B. Tabulación Encuestas
(Ver archivo excel)

Anexo C. Producto Comunicativo.
(Ver archivo en PDF y Página Web)

ANTECEDENTES

Sobre la educación en Colombia

En el marco del contexto de la educación en Colombia, la Constitución Nacional¹ de 1991 en su artículo 67 señala: "La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura".

Por lo tanto la educación está íntimamente relacionada con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, permitiendo la construcción de relaciones de convivencia social y productividad; que han cobrado vital importancia a nivel mundial y con mayor razón en los países de menor desarrollo; en este orden de ideas hoy la educación colombiana y en especial la educación superior esta expuesta a nuevos retos de formación profesional, que le exigen reconfigurar su sistema educativo, acorde con las nuevas demandas que así lo requieren, la globalización, y el advenimiento de nuevos estándares de formación educativa.

En la actualidad, "La educación superior continúa la formación integral del hombre como persona culta y útil a la sociedad y conduce a la obtención de títulos o a la acumulación de derechos académicos en las modalidades de formación universitaria, con el objetivo primordial de formar profesionales dispuestos, capaces de responder a las necesidades de una sociedad justa, equitativa, direccionala al crecimiento de la misma".

¹ Revista Policía Nacional, Constitución Nacional de Colombia, capítulo 2 de los derechos sociales, económicos y culturales, Artículo 67 de la Educación en Colombia, 1998.

Con este fin, desde finales del siglo pasado se han creado múltiples centros de educación superior que durante años se han preocupado por la formación académica de cientos de individuos que han optado por un título profesional. Estos a su vez han tenido la opción de acogerse libremente a diferentes programas de pregrado.

Desde años atrás, la Educación Colombiana ha contado con dos modelos de educación, la pública y la privada. La primera amparada por el Estado Nacional, "La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de los derechos académicos a quienes puedan sufragarlos"².

"Las estadísticas recientes sobre la educación revelan que los indicadores de acceso muestran las mismas iniquidades de épocas pasadas. Menores oportunidades para los más pobres tanto en educación básica secundaria y media como en la universidad"³.

En cuanto a la formulación de políticas públicas para la educación en América Latina en la presente década, se han planteado preguntas fundamentales que continúan sin una respuesta consensuada: ¿Cómo se puede mejorar el gobierno y la conducción del sistema educativo? ¿Cómo se puede entrar a una discusión real sobre el cambio del esquema de financiamiento de la Educación Superior?, ¿Cuáles políticas hay que aplicar para crecer, expandir el sistema y ampliar la cobertura?, y finalmente, ¿Cuáles son los puntos en los que se podría avanzar en el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad?

Dejando de lado esta problemática de la educación pública nos centraremos en la educación privada, entendida esta como el acceso al conocimiento según el poder adquisitivo que tiene cada individuo.

² Revista Policía Nacional, Constitución Nacional de Colombia, capítulo 2 de los derechos sociales, económicos y culturales, Artículo 67 de la Educación en Colombia, 1998.

³ Cubidez, Jose Manuel, Retos de la educación, <http://www.esmic.edu.co/educacion.htm>, abril 23 de 2005.

La educación privada en el país, se convierte en un privilegio para pocos, que gozan con un poder económico aceptable que les permite acceder a la ciencia, y al conocimiento desde una perspectiva más enmarcada en los lineamientos que contempla el plan curricular de cada institución de formación superior.

“Los particulares podrán fundar establecimientos, educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica”⁴.

Cada centro de formación superior privada goza de tal autonomía, en los programas que ofrece, como de las directrices que manejará para los estándares de calidad en lo que se refieren a cada uno de los programas de pregrado, sin olvidar las normas que la educación Colombiana dispone.

Sobre la Universidad Santo Tomás

EL MODELO UNIVERSITARIO⁵

El modelo Universitario de la Universidad Santo Tomás, es heredero del clásico de las primeras universidades de la cristiandad del siglo XIII. Éstas actuaban en calidad de “cuasi corporaciones de la Iglesia” y prolongaban la función de catolicidad o universalidad de la fe cristiana, abierta a toda verdad.

Con este propósito, la Universidad Medieval cultivaba los distintos saberes articulados por la interfacultad Central de Artes o Filosofía. Por esta razón por integrar todos los saberes y desarrollar una visión

⁴ Revista Policía Nacional, Constitución Nacional de Colombia, capítulo 2 de los derechos sociales, económicos y culturales, Artículo 67 de la Educación en Colombia, 1998.

⁵ Universidad Santo Tomás. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Noviembre de 2004.

de totalidad, la Universidad cristiana recuperó su antiguo nombre y utilizó con frecuencia la denominación compuesta: "Universidad de Estudio General" de la realidad, abierta a todas las naciones de la cristiandad.

Desde su fundación, a comienzos del siglo XIII, los dominicos se formaron en torno a las grandes Universidades. En su expansión por Europa, cada gran convento dominicano se convertía en Estudio General, con un currículo semejante al de las Universidades modélicas, especialmente las de París.

Al llegar a América, los dominicos trajeron el currículo de Estudios Generales, diseñado en 1259 por un equipo encabezado por Alberto Magno y Tomás de Aquino. Organizaron las primeras universidades coloniales, entre ellas la Tomística del Nuevo Reino de Granada, definidas como la Universidad de Estudio General por la Bula fundacional de 1580. Fundamentada en su carácter de Universidad de Estudio General. La Universidad ha enfatizado siempre su diferencia frente al modelo universitario politécnico: su naturaleza le exige cultivar una visión humanista propia, una cosmovisión filosófico-teológica que fundamente y oriente los distintos currículos profesionales.

Entre las Universidades que constituyó España en sus dominios en Ultramar, a la Orden de Predicadores correspondió la iniciativa fundacional en no pocos casos. En el convento dominicano de la ciudad de Santo Domingo surgió la primera universidad del Nuevo Mundo, creada por Bula de Paulo III, en 1538. A esta fundación siguieron otras, también a impulsos de la Orden, en el mismo siglo XVI.

Es importante recordar que la tomística mantuvo nexos estrechos con los Estudios dominicanos de Cartagena, Santa Martha y Tunja. Al repasar la historia de la Universidad Tomística, desde su fundación en 1580 hasta la primera restauración en el siglo XIX, se ha de tener en cuenta que, por mantener su identidad y su misión institucional, cumplió en el devenir neogranadino varias misiones situacionales, de acuerdo con los signos de los tiempos y sus nuevas exigencias.

Evolución de la Universidad Santo Tomás⁶

La Universidad Santo Tomás, patrimonio histórico, científico y cultural de la nación colombiana, debió esperar 104 años, hasta 1965 para ser restaurada por la Orden de Predicadores, respaldada por la Iglesia y el Estado.

Con la restauración se recupera también su misión histórica como Universidad de Estudio General, inspirada en la doctrina de Santo Tomás de Aquino para albergue de la ciencia, de la investigación y del saber profesional.

La Universidad abrió las puertas del claustro a los jóvenes de ambos sexos que con vocación y aptitud para la educación superior, carecían de posibilidades de ocupar un asiento en las aulas de estudios superiores.

A partir de 1974, la Universidad intensificó el proceso de auto evaluación y tomó conciencia de la propia identidad; fortaleció la tarea investigativo-reflexiva de la interfacultad central de Filosofía, y reafirmó la naturaleza de la “Universidad de Estudio General”; impulsó la reestructuración de unidades académicas y programas,

⁶ Ibidem.

con atención a las necesidades nacionales y a los nuevos perfiles profesionales.

Fruto de este esfuerzo de auto compresión institucional y de reestructuración general, fue la organización de las facultades en divisiones con intención interdisciplinaria la creadora del Instituto Interdisciplinario de Investigaciones, la Vicerrectoría de Bienestar Universitario y el Centro de Comunicaciones.

Al tiempo que la institución consolidó su estructura interna, debía readecuarse a las exigencias de un crecimiento vertiginoso, aumentó los servicios en los cuatro sectores de la comunidad Universitaria, estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos; hacia afuera, asumió con prioridad los siguientes requerimientos:

- En el contexto del orden mundial bipolar, la necesidad de comprender al hombre latinoamericano y al hombre colombiano en su mundo.
- Necesidad de colaborar en la profesionalización del educador.
- Necesidad de compartir propósitos y medios con otras instituciones nacionales o extranjeras.

A partir de 1995, la Universidad potenció la sistematización de sus procesos administrativo-académicos, iniciados a mediados de 1975; actualizó el control administrativo, financiero, jurídico y de recursos. Creó nuevos programas de pregrado y postgrado tanto en la sede central como en las seccionales.

Sobre la Facultad de Comunicación Social para la Paz.

La Universidad, en su interés de instaurar programas que satisfagan la demanda y necesidad del país, teniendo en cuenta su misión

estratégica “de desarrollar planes concretos de ayuda social y comunitaria que le permitan a la Institución acercarse al país real y ejercer plenamente su vocación de servicio”⁷. Funda en el año de 1997 la Facultad de Comunicación Social con perfil para la Paz; su objetivo primordial: brindarle a la sociedad profesionales idóneos, para desempeñarse en los diferentes campos de la comunicación; con el propósito fundamental de construir una sociedad más equitativa, en paz, con miras al desarrollo.

En este orden de ideas, el comunicador con perfil para la paz, está llamado a desempeñarse eficientemente en los diferentes campos de la comunicación, tales como: el periodístico, el organizacional, de comunicación-conflicto y de comunicación-educación, siempre con el propósito de contribuir a la construcción de una sociedad democrática y en paz⁸.

Desde la perspectiva pedagógica, el plan de estudios esta organizado en un sistema modular de cuatro ciclos: básico, de profesionalización, de especialidad y de práctica. Las materias están integradas alrededor de un eje temático y se desarrollan a través de un núcleo problemático común⁹, todas estas constituyen la razón de ser el ciclo de conocimiento del comunicador social, indispensable para enfrentar las necesidades no sólo del país, sino los retos de la globalización.

A lo largo de los primeros seis ciclos de la carrera, el estudiante adquiere unas herramientas teórico-conceptuales de la comunicación social que le permite ir dimensionando el terreno que considere más apropiado para desempeñarse profesionalmente.

⁷ Misión de la Universidad Santo Tomás. Estatuto de Practicas Profesionales. 2005.

⁸ Universidad Santo Tomás. Plan de Estudios. Facultad de Comunicación Social.

⁹ Ibidem.

La Comunicación organizacional hace parte entonces del ciclo de énfasis que pretende brindar herramientas necesarias, elementos de juicio y componentes teóricos a los estudiantes, importantes en el momento de realizar la practica profesional.

Responsabilidad Social del Comunicador

Se hace necesario recalcar la importancia de todo este proceso, para la formación de profesionales en Comunicación Social, y seguramente aclarar su verdadero papel al interior de la sociedad. El profesional de la comunicación debe ser conciente de la responsabilidad que asume con su comunidad.

“El compromiso social del comunicador debería ser el de proporcionarle a la sociedad la información más relevante, más trascendental, para su futuro desarrollo. Esto implica una gran capacidad de análisis, de descubrir y señalar la esencia de los fenómenos y no contentarse con su apariencia. El comunicador nos recrea la realidad, su compromiso reside en que no debe ser parcial y al mismo tiempo ser objetivo. En aprovechar su situación privilegiada para apoyar el desarrollo de la sociedad y no su atraso y deterioro. En ser un factor en pro de la libertad y no de la servidumbre o semi-esclavitud”¹⁰.

Para empezar a ejercer esta abnegada profesión se hace necesario conocerla, investigarla, adentrarse en sus raíces no desde la mera superstición y opinión personal, el oficio del comunicador se ha denigrado en parte porque quienes lo ejercen este se han limitado a expulsar de su boca noticias sin un contexto.

¹⁰ Barragan, Constanza, Papel del comunicador, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n42/lcastillo.html>, marzo 02 de 2005.

“El periodismo se mueve igualmente bajo presión por la responsabilidad social que tiene de convertirse en un facilitador de convivencia y pluralismo para reconstruir a Colombia, con base en el fortalecimiento de la democracia, el respeto a los derechos humanos y la consecuencia de la paz integral”¹¹.

Como se puede analizar, el ejercicio y la responsabilidad de la comunicación siempre ha estado consagrada dentro del marco legal colombiano, se ha considerado como un derecho que motiva la participación, el consenso y que estimula la vida intelectual de una nación. Sin embargo, no cabe duda que muchos periodistas y futuros comunicadores ignoran muchas veces las leyes consagradas en la constitución nacional, que no solo legitiman su labor como “formadores de opinión pública”, sino que ignoran otras leyes que regular su proceder dentro de una democracia, dentro de un país en conflicto.

Por su rol de vigía, desde la “altura” de los medios, el comunicador esta llamado a cultivar una visión de totalidad del rumbo histórico de la humanidad y, en ese contexto, de la Nación. Su voz, su imagen y su palabra envían siempre mensajes que, directa o indirectamente, influyen en la construcción de comprensión y de valoración de los receptores. Por ello, el comunicador opera, consciente o inconscientemente, como educador¹².

Si se quiere una prensa libre es necesaria la preparación del periodista, que éste conozca y entienda lo que dice, que sea consciente de la responsabilidad que tiene con la sociedad y sobre todo del compromiso ético que asume. Es por esto que un periodista debe saber manejar situaciones, conocer la historia, entender el

¹¹ Retos y papel de la Prensa. www.mediosparalapaz.org. Marzo 29 de 2005.

¹² Tomado de la Separata, Periódico Escenario. Comunicación y Pensamiento Incluyente. Mayo de 2003.

contexto. Tienen que hurgar en los fenómenos complejos y comprender el alcance de las palabras, para develar lo que está oculto y propiciar una información de mayor calidad y racionalidad.

El comunicador tomasino cumple un importante reto no sólo por el hecho de tener que informar verazmente, sino porque juega un papel primordial para la construcción de una sociedad en paz, para contribuir como mediador en situaciones de conflicto, que lo convierten en agente indispensable en la resolución de problemas; es ahí donde el comunicador tomasino está llamado a ser agente socializador en el conflicto.

“La generalización del conflicto armado colombiano y la complejidad de los esfuerzos hacia una salida política han puesto a la prensa nacional frente a un reto histórico excepcional. El periodismo en Colombia está presionado por todos los guerreros, pues la batalla también es por el control de la información y el favor de la opinión pública. Los asesinatos y amenazas contra periodistas, además de los dramas personales que conllevan, multiplican el miedo y la autocensura, poniendo en peligro la misión periodística”¹³.

De igual manera el comunicador debe cumplir un papel focal y concienzudo al interior de las organizaciones, se debe luchar por una correcta rectitud en la información que se maneja: el comunicador organizacional está llamado a luchar por una comunicación efectiva, equitativa y con el propósito de cumplir no sólo con el interés de la institución sino de la sociedad en general.

¹³ Op cit.

Sobre la Práctica Profesional

La Universidad Santo Tomás en su afán de formar comunicadores integrales, que respondan a las exigencias de los tiempos actuales, considera necesarias en el plan de estudios de la facultad de Comunicación Social las prácticas profesionales, que son el proceso de culminación de todo este engranaje donde se llega a la verdadera confrontación entre la teoría y la práctica y a la culminación de la formación de un comunicador.

“En el contexto de Santo Tomás, no puede existir dualismo entre la teoría y la práctica, porque no existen principios doctrinales y pedagógicos que permitan esta separación. El entendimiento práctico y el especulativo son realmente la misma potencia y difieren con distinción de razón. Se dice práctico por la obra externa; especulativo, por la interna. En la Facultad de Comunicación Social, la comunicación y el humanismo tienen su razón de ser en el aprendizaje para la vida, en las prácticas”¹⁴.

En diversas instituciones del país se le ha dado la oportunidad a muchos profesionales a punto de obtener su título de colocar en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera; instituciones privadas, públicas, medios de comunicación, reciben nuevos aportes, y desde luego permiten a los profesionales desenvolverse en su campo y obtener la experiencia suficiente para poder afrontar cualquier reto y experiencia en la vida cotidiana del comunicador.

¹⁴ Universidad Santo Tomás. Estatuto de Practicas Profesionales. Sobre la Teoría y la práctica.

Proexport, es un fideicomiso, encargado de las exportaciones no tradicionales de Colombia, que le ha dado la opción a estudiantes de Centros de Educación Superior, de poder desarrollar por un lapso de tiempo determinado una pasantía, con el objetivo no sólo de adquirir experiencia, y poner en práctica los conocimientos vistos a lo largo de la academia, sino de ser personas útiles ante una organización con el objetivo de aportar unos conocimientos y destrezas para el crecimiento no sólo personal, sino colectivo.

Es por esto, que la práctica se convierte en una etapa fundamental en la vida de cualquier profesional; en el caso de los comunicadores sociales se hace necesaria para ser parte activa de una sociedad justa y equitativa, necesitada de comunicadores con espíritu investigativo, mediadores de paz, y sobre todo personas comprometidas con su entorno y con el papel de informadores de la verdad.

JUSTIFICACION

Muchas universidades de diversas partes del mundo se han preocupado por desarrollar impetuosas tesis de grado, trabajos sobre la comunicación y en especial sobre la comunicación organizacional, que en los últimos tiempos ha experimentado cierto interés por muchos autores, para analizar concienzudamente todos los fenómenos y características que hacen parte de una organización, entre ellas la comunicación interna, como parte fundamental de toda empresa.

Al ver la importancia de la comunicación que se desarrolla al interior de toda empresa, se hace necesario desarrollar un texto de análisis minucioso que no sólo identifique los puntos fuertes de una organización, sino que además busque estrategias que permitan fortalecer los puntos débiles.

Por eso, este trabajo más que ser un texto académico, es un aporte a una institución como Proexport, quien en la actualidad se ha preocupado por implementar una estrategia que le permita fortalecer su comunicación interna, con el objetivo de desarrollar procesos de comunicación integradora, con una activa participación de sus empleados, y sobre todo una fluida y eficaz información entre los que componen la organización.

Otra de las iniciativas por las que este trabajo se hace importante, es por su misma razón de ser, como ejercicio académico, que no sólo permite desarrollar y aplicar conceptos de comunicación hacia la empresa, sino desarrollar una propuesta comunicativa acorde con las

necesidades de la empresa, aplicando teorías comunicativas y conceptos que se ajustan a la realidad.

Este trabajo será una herramienta indispensable en la organización, teniendo en cuenta que lo que se quiere es implementar una herramienta que posibilite una comunicación participativa y eficaz dentro de ésta.

Es por esto que este trabajo académico tendrá su razón de ser por el simple hecho de saber que va ser de gran utilidad para una empresa, y desde luego un aporte académico, que ayude a fortalecer no sólo las barreras de comunicación al interior de la organización, que pueden ser subsanadas mediante estrategias de comunicación efectivas, que posibiliten un mejor desempeño en las tareas y el objetivo perseguido por la organización.

Pero para que todo lo anteriormente mencionado tenga sentido se hace necesario mencionar el importante papel que ha cumplido la academia, como guía del conocimientos.

En este orden de ideas la Universidad en el marco de su Plan de Estudios, para los distintos programas que ofrece, se ha preocupado por ofrecer una formación integral a los estudiantes con el objetivo fundamental de crear profesionales altamente competitivos, que sean acordes con las exigencias de un mundo globalizado y en constante cambio.

En la medida en que la comunicación ocupa un lugar central en la conformación de las sociedades modernas, ubicar el programa de la Facultad en un contexto contemporáneo significa reconocer el papel constituyente de la comunicación en los procesos de globalización.

Es entonces cuando entramos a mirar que la globalización, entendida como la conformación e integración de diversas regiones que componen un todo, juega un papel importantísimo en cualquier escenario de la sociedad actual y sobre todo si hoy en día se habla de sociedades de información, o de empresas de la información, que dedican grandes esfuerzos para conseguir una comunicación más ágil, efectiva, que permita cumplir con las expectativas y necesidades del mundo actual.

Es por esto que la globalización alude al fenómeno contemporáneo de la interdependencia de naciones y regiones en las fases de creación y flujos del capital – producción, distribución, consumo, financiación - proceso que de manera acelerada ha devenido en la conformación de una economía-mundo¹⁵.

Bajo una mirada sociopolítica, la globalización como efecto coherente del nuevo orden económico alude a un proceso de reconfiguración de los Estados - Nación en el que la aparición de nuevos actores transnacionales y multinacionales de mayor poder, pone en crisis las nociones de la soberanía y la identidad nacionales, así como también redefine el papel y significación de los tradicionales movimientos sociales.

Si bien se vive un momento de cambio en donde los medios de comunicación y las tecnologías de la información desempeñan un papel preponderante en la vida cotidiana, amplían los horizontes del mundo y se experimenta el paso de lo analógico a lo digital, las modificaciones tecnológicas de los soportes y sus efectos transformadores en las lógicas discursivas, las estructuras estéticas,

¹⁵ SÁNCHEZ RUIZ, Enrique E., “Globalización y convergencia: retos para las industrias culturales latinoamericanas”, Universidad de Guadalajara, <http://www.innovarium.com/Indculturales/Globalizacion%20y%20Convergencia.htm>, marzo de 2005.

los contenidos, los lenguajes y las formas de producción, comportan consecuencias paradigmáticas de alguna forma ya vividas por otros momentos históricos.

El trabajo en la universidad debe conducir a la formación de profesionales reflexivos. En otras palabras, a desarrollar personas capaces de hacer, reflexionar sobre lo que se hace, evaluar el resultado y tomar decisiones para mejorar su capacidad de actuar; personas que entienden el significado del concepto de "responsabilidad social".

Esto implica formar con miras a que las personas que se gradúen de la universidad presenten una serie de características que nos lleven a calificarlos como "profesionales reflexivos" en materia de trabajo comunicativo.

Quien se atreva a ejercer el oficio de comunicador, además, deberá desarrollar la capacidad de ser crítico con su trabajo en todos sentidos: redacción, estilo, información y autonomía: es decir, que se da y obedece sus propias reglas, que rebasan en ambiciones de servicio a los demás las que se formulan en el código ético de la empresa para la que trabaja.

El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías. "La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y

la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar los que hacen parte de las empresas”¹⁶.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el " sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Siguiendo las nuevas tendencias y necesidades sociales la academia debe procurar la formación de comunicadores organizacionales mas cualificados, que puedan ejercer y aportar profesionalmente a la sociedad a la que pertenecen y con el desarrollo de las nuevas tecnologías aportar a nivel organizacional.

En este orden de ideas, el comunicador está sujeto a nuevas dinámicas de interacción, de relación con sus semejantes.

A partir de las prácticas profesionales el estudiante ha podido obtener una visión más amplia y clara de la realidad a la que se ve enfrentado diariamente; es por esto que las prácticas profesionales “constituyen espacios logísticos en los cuales el estudiante desarrolla, mide y sopesa sus habilidades; practica los conocimientos teóricos humanísticos adquiridos; avanza en sus procesos de aprendizaje por la experimentación; sistematiza, analiza teoriza a partir del manejo práctico de las herramientas propias de la comunicación social; y contrasta, mediante ejercicios y practicas, la teoría, permitiendo su

¹⁶Vasquez, Jorge Alberto, Comunicación y nuevas tecnologías,
http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.htm, marzo 29 de 2005.

cuestionamiento a la luz vivencial de la propia experiencia, de la realidad concreta”¹⁷.

Todo este engranaje que compone la práctica profesional de la Universidad Santo Tomás constituye un pilar fundamental para desarrollar un producto comunicativo que no solo sirva como un ejercicio académico, sino que por el contrario sea un facilitador de las comunicaciones al interior de la organización.

Las posibilidades reales con las que se cuenta para la realización del proyecto comunicativo son viables, durante ocho meses se tuvo la oportunidad de crear y realizar un proyecto comunicativo que cuenta con recursos analíticos importantes como las teorías y autores que soportan la razón de ser de este ejercicio; de igual manera el conocimiento que he obtenido a lo largo de la carrera y el uso de las nuevas tecnologías.

Este trabajo se convierte en un importante reto, que va permitir, primero obtener una visión más crítica de la realidad, segundo la realización de un trabajo académico concienzudo, teniendo en cuenta importantes posturas de autores de comunicación, educación y globalización, que ayudaron a ampliar el complejo horizonte, para un mejor desenvolvimiento no solo como profesional de la comunicación, sino como individuo que hace parte de esta sociedad globalizada, que propone nuevos retos y oportunidades para los profesionales de la comunicación.

La proyección social¹⁸ fundamentada como una práctica necesaria y fundamental para el desarrollo de miembros de la comunidad universitaria, es uno de los fines o propósitos de la Misión

¹⁷ Universidad Santo Tomás. Facultad de Comunicación Social. Estatuto de Prácticas Profesionales

¹⁸ Universidad Santo Tomás. Proyecto Educativo Institucional. 2005.

institucional, y el primero de los objetivos estatutarios; con él se alcanzan todas las metas.

Por formación integral, la Universidad entiende, en continuidad con el proyecto educativo fundacional del siglo XVI “el desarrollo de todas las dimensiones de la vida personal”, de tal manera que los estudiantes adquieran una conciencia superior, comprendan el propio valor histórico, la propia función en la vida, los propios derechos y deberes; que se hagan capaces de intervenir lúcida y responsablemente en la vida social, cultural y política, aportando su actitud creativa y su aptitud investigativo-crítica. La formación integral no separa u opone la formación del hombre de la formación del profesional.

Los estudiantes tomasinos deben ser conscientes, desde su ingreso a un determinado programa, de entrar a un ámbito más amplio donde encuentran dentro del necesario respeto a las convicciones y opciones personales, una visión ético personalista, una actitud sociopolítica, caracterizadas por la necesidad de acción por la justicia y la preferencia por los más débiles.

La formación integral propiciada por la Universidad no se enmarca sólo en la afirmación de un humanismo trascendente, sino que implica la posibilidad real, en la práctica educativa, de múltiples oportunidades, facilitadoras del desarrollo pluridimensional, universo personal de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

La proyección social es una de las actividades características de la Educación Superior, como prolongación y término de las etapas educativas, para conducir a los individuos al mayor nivel posible de maduración personal y de compromiso con las necesidades de la vida colectiva.

Esas actividades deben ser por naturaleza “superiores”, en consonancia con los requerimientos del nivel de formación al que apuntan pues el estudiante universitario debe egresar con la suficiente comprensión de la condición humana, que lo haga capaz de orientar a sus contemporáneos, con claridad acerca de los fines y los medios de la vida política, que lo capacite para desempeñarse como ciudadano activo; con las indispensables competencias profesionales y hábitos investigativos, que lo hagan apto para descubrir y afrontar problemas especializados.

No hay que olvidar que la indispensable proyección social es la que impone la pertinencia; saberes y profesiones para la sociedad actual, que respondan a las necesidades del entorno. Porque la actividad universitaria debe adecuarse a los reclamos contemporáneos de la sociedad.

FORMULACION DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

La falta de herramientas al interior de la organización, ha producido la desinformación y falta de coordinación de las actividades propuestas por la entidad; esto ha ocasionado no sólo un debilitamiento de las comunicaciones internas, sino que ha provocado una barrera de rechazo entre los empleados a participar en todas las actividades concernientes a la empresa.

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación interna no es posible ir todos en una misma dirección.

Atrás quedan los tiempos en que ignorándose este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de "orden y mando", exclusivamente. Pero incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos.

Hoy en día se atiende a los criterios de más participación e integración de todos en la empresa, Todos van en el mismo barco. Se requiere un capitán, que tenga suficiente entereza para llevarlo al camino correcto.

Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con unas políticas de comunicación tanto internas como externas claras; con planes y objetivos a lograr.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, políticas de comunicación, y esos objetivos a alcanzar, y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá hacia donde se dirige la organización. Esta situación inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

Es evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras organizadas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo, y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La dirección debe tener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También debe utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

OBJETIVOS COMUNICACIONALES

OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna en torno a la organización, por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo que permita detectar las falencias que ésta posee; y así realizar una propuesta que beneficie aún más los procesos comunicativos al interior de ella.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Analizar concienzudamente las variables que componen la organización y en particular el departamento de comunicaciones, lo que permitirá obtener una visión más clara y precisa de la organización.
- ❖ Identificar las barreras de información que existen al interior de la organización, por medio de un instrumento de medición, en este caso la encuesta, para poder detectar no sólo sus debilidades sino también sus fortalezas.
- ❖ Evaluar la viabilidad de la herramienta a proponer para que en realidad sea de gran ayuda en los procesos de comunicación internos de Proexport.

MARCO TEORICO

“Con títulos como Comunicación en la empresa o Comunicación en las Organizaciones, se han escrito en los últimos años, numerosos manuales que han tratado de ofrecernos unas explicaciones de la creciente importancia de las actividades de comunicación en las empresas y en las organizaciones en general. La valoración de la práctica comunicativa en todo tipo de organizaciones, han demandado esfuerzos académicos para sistematizar, actualizar y transmitir unos conocimientos considerados necesarios” (Marín Antonio, 1998)¹⁹.

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar dentro de las organizaciones; pero desde entonces no ha habido cambios sustanciales en la percepción y en la práctica de ésta, a nivel organizacional. Basándose en el modelo tradicional de comunicación, las empresas perciben a esta área como una estrategia más para mantener el status quo de la organización. Sin embargo, este proceso es meramente de información y no de comunicación. Ésta última es mil veces más compleja y requiere de un involucramiento consciente y legítimo por parte de los directores de la empresa, para que resulte efectiva y armónica. (MORALES, 1995)²⁰.

Para poder adentrarnos en el tema de la comunicación al interior de una empresa se hace necesario empezar sobre que es organización y cual es la importancia de esta en la sociedad actual.

¹⁹ MARIN, Antonio Lucas, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Editorial Bosch, Barcelona, 1997., P.17.

²⁰ MORALES, Alfonso, Análisis de las organizaciones, Cordoba, Etea, 1995.

kreps (1998)²¹, describe a las organizaciones como colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y de grupo.

Mientras que Talcott Parsons (1963)²² proporciona una clasificación funcional interesante sobre los tipos de organización, Su clasificación se basa en las formas en las que organizaciones ayudan a crear y a mantener a la sociedad.. Identifica cuatro funciones primarias a desempeñar en sociedad para las que se desarrollan las distintas organizaciones.

Las organizaciones orientadas hacia la producción económica son las organizaciones empresariales típicas que producen beneficios, que fabrican productos y/u ofrecen servicios a los consumidores. Estas organizaciones son económicamente autosuficientes, sobreviven o fracasan basándose en su habilidad para recuperar sus gastos a través de la venta de sus productos y/o servicios.

Las organizaciones orientadas hacia fines políticos están diseñadas para generar y distribuir el poder y el control dentro de la sociedad. Estas organizaciones generalmente están provistas de fondos y facultadas por los gobiernos federales y locales e incluyen oficinas de gobierno, cuerpos legislativos, etc.

Las organizaciones orientadas a las metas de integración son aquéllas que ayudan a mediar o resolver la discordia entre grupos y miembros individuales de la sociedad, Las organizaciones que están diseñadas

²¹ KREPS, Gary L, la comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, p.10

²² PARSONS, Talcott, Estructuras y Procesos en las sociedades modernas, Editorial Free Press, New York, 1963.

para solucionar los problemas sociales como las oficinas legales, el sistema legal, los grupos de interés público, las organizaciones defensoras de los consumidores e incluso los partidos políticos están orientados hacia la integración.

Las organizaciones orientadas hacia las metas de mantenimiento de los modelos son aquéllas que promueven regularidad y el desarrollo cultural y educativo dentro de la sociedad. Las organizaciones que ayudan a socializar al público hacia el aprendizaje y a seguir la estructura de normas de una sociedad determinada, como las familias, escuelas, organizaciones religiosas, promueven el mantenimiento de los modelos.

"La organización es concebida como un sistema social viviente, creciente y adaptativo, sujeto a un cambio continuo. Cada organización esta en un estado de flujo, desarrollando e instituyendo nuevas actividades, normas y direcciones en un intento por adaptarse a cambio y a restricciones del entorno. Esto significa que los roles y actividades establecidas dentro de una empresa están potencialmente bajo una revisión constante"²³.

MARIN, (1998)²⁴ postula tres *teorías clásicas de la organización* aparecida ante las iniciales necesidades de interpretación de una sociedad industrial, ya inscrita a principios de siglo en Norteamérica y en muchos países europeos, han destacado La Teoría de la Burocracia de Weber, La Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Todos ellos consideran la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad humana, y, por tanto, como elemento básico de la organización del trabajo.

²³ Op cit

²⁴ MARIN, Antonio Lucas, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Teorías Clásicas de la Organización, Editorial Bosch, Barcelona, 1997., P.73.

Entre estas tres postulaciones, la Teoría de la Burocracia Weberiana, es la que más se ajusta a la organización objeto de análisis durante todo este trabajo: Proexport. La **Teoría de la Burocracia Weberiana**, es uno de los grandes intentos de dar sentido al papel de las organizaciones en las sociedades modernas. Para entender esta teoría en toda su profundidad es conveniente situarla en los planteamientos más generales de Weber dirigidos a una comprensión adecuada del paso de la sociedad tradicional a la moderna.

Es conocido que en sus teorías el principio considerado básico en el cambio social es el aumento de racionalidad. La racionalidad, que había sido puesta en los altares de la Revolución Francesa, adquiere en los esquemas weberianos el carácter de tendencia general de la modernidad, a pesar de la jaula de hierro que eso suponía para el futuro. Esta confusión de modernidad y racionalidad se especifica en la evolución hacia una sociedad capitalista (racionalidad de la producción), democrática (racionalidad política) y burocrática (racionalidad en la administración). Pero la tendencia de más envergadura y profundidad para Weber es la burocratización.

La burocracia aparece como una institución central en el proceso de implantación de cálculo y la previsión y, por tanto, de exclusión de lo mágico o simplemente no racional. Para Weber es in <tipo ideal>, un importante instrumento metodológico que nos es útil para tener un cuadro de pensamiento homogéneo desde el que acercarse a la realidad. Considera Weber la burocracia como el tipo más puro de dominación legal-racional, que puede caracterizarse por el siguiente:

Personas libres, comprometidas con los derechos objetivos de su cargo; jerarquía administrativa estricta; competencias rigurosamente fijadas; calificación profesional demostrada; redistribución dineraria

fija y permanente; se ejerce el cargo como profesión única o principal; carrera profesional definida; separación de medios personales y administrativos; sometidos a una rigurosa disciplina y a una vigilancia administrativa.

La expansión de los procedimientos burocráticos es algo que se da cada vez más en todo tipo de organizaciones, las empresas, los sindicatos o las instituciones dedicadas a diferentes actividades. Los funcionarios aparecen de forma creciente en todas ellas como elemento imprescindible de su buena marcha. Una necesidad formal ineludible de todo tipo de organizaciones complejas.

Según Marín, las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores, o de una forma más concreta y precisa en una cultura de la organización, Por otra parte, se basan en la existencia de una división del trabajo entre sus miembros, especializados en diferentes tareas, con lo que implica de conseguir una mayor destreza. Estas tareas individuales están coordinadas por algunas de las personas concretas, lo que significa una cierta distribución del poder.

Para saber que cambios ocurrirán en las organizaciones y las influencias que estos cambios inminentes tendrán en los roles y responsabilidades como miembros de la organización, se hace necesario que los empleados obtengan información clara, pertinente y completa para estar conscientes y efectivos. La información es una mercancía extremadamente poderosa en la vida de organización. Un miembro de la organización, armado con una información oportuna y relevante, puede interpretar algunas de las complejidades de los fenómenos de la organización, evaluar distintos cursos de acción y planificar estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes que son parte de la vida de organización.

Los comunicadores efectivos de organización intentan obtener relevante acerca de las restricciones, los problemas y las metas cambiantes que son parte de la vida de organización. La información faculta a los miembros, al permitirles entender y predecir los cambios y adaptar sus comportamientos a estos nuevos desarrollos dentro de la organización²⁵.

Marín (1998)²⁶, concibe la comunicación como una actividad simbólica, en la que se comprometen las personas para ayudarse a interpretar e influir en sus mundos sociales. A través de la comunicación reciben datos en bruto de sus entornos y los procesan en significados y resultados interpretativos de la comunicación, que les ayudan a comprender diversos fenómenos e incrementar la capacidad de pronosticar la vida. Al comunicar, las personas crean intercambian y responden a mensajes al crear significados, La información representa los datos procesados de los significados que crea la gente.

Cada significado que creamos nos proporciona un poco de información distinta. Por otro lado, Kreps (1995)²⁷, define la comunicación organizacional como un proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su información y los cambios que ocurren dentro de ella.

La comunicación ayuda a los miembros de la organización al permitirles analizar las experiencias críticas de las organizaciones y desarrollar información relevante que desmitifica las actividades complejas de la organización y el cambio de organización. La comunicación ayuda a los miembros de la empresa a lograr las

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibidem, Pág. 123.

²⁷ KREPS, Gary L, La comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, p.27.

metas individuales y colectivas, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Esta disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. (MORALES, 1995)²⁸.

La comunicación organizacional sirve a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización, al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también el vehículo primario a través del cual los integrantes de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos de la organización²⁹.

“La comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas. La información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. La comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender experiencias. La información es un resultado de la comunicación que se utiliza para restringir y coordinar actividades de los individuos para establecer la organización. En esencia, la comunicación permite a las personas

²⁸ MORALES, Alfonso, Análisis de las organizaciones, Córdoba, Etea, 1995, Pág54.

²⁹ Ibidem, Pag, 56..

generar y compartir información que les proporciona herramientas de pensamiento y de dirección para cooperar y organizarse”³⁰.

La comunicación se ha desarrollado como un mecanismo de adaptación para la humanidad. Un mecanismo de adaptación es una herramienta que utilizan las personas para que les ayuden a reconocer y responder a las amenazas para su existencia. La comunicación ayuda a las personas a sobrevivir, al proporcionarles información acerca de amenazas inminentes y al ayudarles a evitar o superar esas amenazas (Bartoli, 1992)³¹.

Así como la comunicación ayuda a los individuos a sobrevivir en sociedad, también sirve como un mecanismo de adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones. Ayuda a los miembros de la organización a responder de manera apropiada a las restricciones constantes de la vida de organización al permitirles reconocer y adaptarse a las tareas y a los problemas cambiantes.

Una comprensión clara de las funciones de adaptación de la comunicación para los individuos y las organizaciones sirve para reforzar y acentuar la centralidad de la comunicación y la información al organizar actividades. A través de la comunicación los individuos pueden adaptarse a su entorno. Por medio de la comunicación se pueden dirigir los procesos de organización para que se liberen continuamente las restricciones de información cambiantes que enfrentan las organizaciones y sus miembros³².

³⁰ Ibidem. Pág 58.

³¹ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, Editorial Paidós, Madrid, 1992.

³² KREPS, Gary L, La comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, p.27.

Distintas fuentes de comunicación pueden proporcionar información pertinente a los miembros de la organización. Dos sistemas primarios de comunicación en las organizaciones son los canales internos y externos, los cuales desempeñan funciones importantes y diferentes,, aunque interrelacionados en el proceso de organizar.

La comunicación interna definida de manera simple, es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.

La función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, por ejemplo, se utilizan los canales de comunicación interna para proporcionar a los trabajadores mensajes acerca de la instrucción y la evaluación del trabajo, para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y llevar la retroalimentación de los trabajadores a las personas que se encuentran en un nivel más alto de acuerdo con la jerarquía de la organización, como mensajes que registran las quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones empresariales³³.

Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la empresa, información pertinente, relacionada con las tareas, que les ayuda a desempeñar importantes actividades y procesos de organización. Los canales formales de comunicación interna son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y reestructurar actividades de organización³⁴.

³³ Ibidem. pág. 23.

³⁴ Ibidem. Pág. 24.

Los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización de las metas, tareas, actividades y problemas actuales. Estos mensajes ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Incluso, se utilizan canales internos para dirigir a los miembros para que desempeñen actividades dentro de la misma, con el fin de realizar tareas específicas que finalmente ayudaran a la organización a cumplir sus metas. Los canales de comunicación interna dirigen el logro de tareas de organización al encauzar las actividades de los miembros de la misma.

Dentro de la comunicación interna como ya se había mencionado anteriormente, existen canales de comunicaciones formales e informales. Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre miembros de la organización³⁵.

Existe una relación interesante entre los sistemas de comunicación formal e informal. Los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener

³⁵ Ibidem, Pág 32.

información y más poderoso se convierte el rumor. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionan los canales de comunicación formal a los miembros, menos tendrán que depender del rumor para obtener información³⁶.

Kreps³⁷, menciona tres formas importantes de mensajes de comunicación formal que siguen las tres líneas prescritas de comunicación en el diagrama de la organización: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal.

Generalmente se hace referencia a los canales de comunicación ascendente y descendente, como sistemas de mensajes verticales, y a los horizontales, obviamente, como sistemas de mensajes horizontales. Los tres sistemas de mensajes siguen relaciones entre los miembros de la organización prescritas por el diagrama de organización y desempeñan funciones distintas e importantes para la organización.

La comunicación descendente fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización. La comunicación descendente es el sistema de mensajes formal más básico. Es difícil pensar que una organización pudiera existir sin una comunicación descendente, que desempeña varias funciones claves de la organización.

Envía órdenes hacia las jerarquías inferiores, proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros De la organización, enseña a los empleados a reconocer e internalizar las metas de la organización.

³⁶ Ibidem Pág. 37.

³⁷ KREPS, Gary L, La comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, .227. Capítulo: Sistemas de Comunicación Interna.

La comunicación descendente es una herramienta de dirección extremadamente importante, para dirigir el desempeño de los trabajadores al cumplir con sus tareas de organización. .

La comunicación ascendente fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto. (a menudo directivo). La comunicación ascendente sirve a varias funciones importantes en la vida de la organización.

Proporciona retroalimentación a los directores acerca de los problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización. Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente.

Libera tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo compartan información relevante con sus superiores. Alienta la participación e involucra a los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

En las organizaciones empresariales frecuentemente se encuentran subdesarrollados los canales para la comunicación ascendente, lo que provoca muchos problemas de comunicación. Barnard (1938-1968)³⁸.

Barnard fue uno de los primeros teóricos que enfatizó la importancia de la comunicación ascendente en las organizaciones; explicó que los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía

³⁸ Barnard, C.I. Las funciones en la comunicación empresarial, EDICIÓN DE ANIVERSARIO, Cambridge, Mass:Harvard University Press, 1968.

son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones.

La comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros. La comunicación horizontal desempeña varias funciones importantes de la organización.

Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros.

Siguiendo con la teoría de Kreps, este considera que muchas organizaciones sobre utilizan los canales de comunicación descendente que a menudo se encuentran sobresaturados de mensajes, lo que da como resultado un exceso de órdenes, directivas y normas para los miembros de menor nivel en la organización. La cantidad excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores³⁹.

Los superiores a menudo dan a los subordinados directivas contradictorias y mutuamente excluyentes, lo que ocasiona confusión y ansiedad. Los mensajes contradictorios de comunicación descendente conducen a un conflicto de roles para muchos miembros de la organización, quienes se encuentran atrapados en un lío doble; cualquiera que sea la directiva que escojan, no podrán cumplir una de las dos. Los mensajes contradictorios de comunicación descendente pueden frustrar a los trabajadores y dañar a sí la moral.

³⁹ KREPS, Gary L, La comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, p.229. Capítulo: Sistemas de Comunicación Interna.

La comunicación ascendente es poco clara. Muchas directivas se comunican rápidamente y se declaran vagamente, dejando a los trabajadores inseguros acerca de lo que se les pide hacer. Los superiores pueden utilizar términos técnicos, o jerga, que son extraños para los trabajadores, haciendo la comunicación menos precisa.

La comunicación descendente a menudo comunica la falta de consideración de los superiores por sus subordinados. En este tipo de comunicación la información de contenido donde se explican los procedimientos y las metas puede verse nublada por la información de relación que establece el poder y el control. La sobre dependencia de los directores en mensajes repetidos de comunicación descendente para proporcionar órdenes e instrucciones a sus subordinados puede alejar a los trabajadores de la dirección. Los trabajadores pueden asumir que los mensajes descendentes repetidos implican que sus superiores no confían en ellos o no respetan su inteligencia y capacidad,

Mientras que Marín, considera que en la comunicación descendente es importante tener unas funciones clave para que esta se desarrolle eficazmente; como por ejemplo, enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado, Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización⁴⁰.

“La comunicación descendente es una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Generalmente existe una

⁴⁰ MARIN, Antonio Lucas, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Teorías Clásicas de la Organización, Editorial Bosch, Barcelona, 1997.

abundante comunicación descendente en las organizaciones empresariales, aunque no siempre sea eficaz”.

En sentido similar este mismo autor, considera que hay una creciente valoración de la comunicación ascendente, por considerar que realiza varias funciones importantes en la vida de la organizativa como: proporcionar a los directivos el *feedback* adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización , necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores; estimula a participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización⁴¹.

Sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación. En las empresas cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía que son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones.

Junto a los sistemas formales de flujo de información establecidos en el organigrama, continuamente emerge de manera natural, a través de la interacción humana espontánea dentro de la organización, un flujo informal de mensajes, este sistema complementario se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización y no esta necesariamente establecido por la estructura

⁴¹ Ibidem Pág. 68.

formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción personal, y la misma interacción social. (Marín, 1998)⁴².

El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan. Las organizaciones son, a menudo, sistemas grandes, complejos y multifacéticos y, para comportarse de manera adecuada en ellas, los miembros necesitan de información sobre lo que ocurre detrás de los bastidores y lo que están planeando otros miembros de la organización.

La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades (Kreps, 1995)⁴³.

Kreps, asegura que los canales informales diseminan la información rápidamente, por que transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales. Si la información comunicada les resulta interesante, es probable que se la pasen a otros, que la trasladaran a otros, formando una cadena. Pero resulta menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información, debido a que existen muchas más oportunidades de *feedback* que en las redes formales; se reduce

⁴² Ibidem, Pág. 72.

⁴³ KREPS, Gary L, La comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995, p.229. Capítulo: Sistemas de Comunicación Interna. Pág. 208.

así la influencia distorsionada de la comunicación en una sola dirección; además existen menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales, lo que hace menos peligroso buscar la comunicación en retorno⁴⁴.

“Los canales de comunicación informal están relativamente libres de distorsión, y pierden poca precisión en comparación con los sistemas formales de mensajes. La red de comunicación del rumor se caracteriza por ser como una cadena de comunicación, a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo de miembros de la organización, en vez de un a sola persona, acelerando la diseminación de la información al maximizar el tamaño de las audiencias del mensaje informal”⁴⁵.

Haciendo una mirada global a todo el engranaje de la comunicación interna, Kreps (1995), considera que la comunicación interna es extremadamente importante en la organización para el cumplimiento de tareas. Aquí la dirección de la organización tiene la responsabilidad básica de dirigir los canales de comunicación interna y de cumplir con las tareas establecidas. Denison (1991), asegura: “Debe reconocerse a la comunicación interna como una herramienta esencial para una buena dirección”⁴⁶.

“La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa. La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada

⁴⁴ Ibidem, Pág., 210.

⁴⁵ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, Editorial Paidós, Madrid, 1992.

⁴⁶ DENISON, D, R, cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá, Legis, 1991.

de sacar el mayor provecho a la información que maneja. La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos”⁴⁷.

La información es un recurso estratégico en la empresa, es decir, que la información es vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información⁴⁸.

La función de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó y cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Y para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización de que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos)⁴⁹.

Sin embargo, todos los esfuerzos de comunicación interna son infructuosos si en la organización existe la incongruencia: si se dice una cosa y se hace otra. Por más que la comunicación planee y

⁴⁷ Urrutia Amaia Arribas, Revista Latina de Comunicación Social, La laguna (Tenerife), marzo de 2000, número 27.

⁴⁸ Ibidem. Pág 113.

⁴⁹ Ortiz, Amalia, Cultura y Comunicación Organizacional, (http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.html). Julio 27 de 2005.

difunda los mensajes adecuados al caso, si los mandos medios y superiores hacen o dicen algo diferente a lo que se comunica institucionalmente, los resultados serán muy alejados de lo planeado.

De ahí la importancia de considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la planeación estratégica de la organización, pues no sólo estará al tanto de lo que se quiere lograr para comunicarlo de la mejor manera, como ya vimos, sino que también podrá retroalimentar a los mandos medios y superiores sobre la forma en que se comunicará y en el sentido que tendrán todas las comunicaciones para conseguir lo planeado. Así, los mandos medios y superiores, con la participación de la comunicación en la planeación estratégica, se convierten en agentes de comunicación que reforzarán todo lo que se comunique institucionalmente y serán, además, facilitadores de las acciones a realizar, pues cuando todos avanzan en un mismo sentido, se genera una corriente que encauza los esfuerzos hacia un mismo fin⁵⁰.

En resumidas cuentas, si lo que se hace en una organización, desde los mandos medios y superiores, es igual a lo que se comunica formal e informalmente (si la organización es congruente), el personal y toda la empresa estarán en el mismo canal (y ésta gozará de credibilidad y de la confianza de los empleados), facilitando el alcance de lo planeado. Sólo así se puede afirmar que la comunicación interna es exitosa y, por supuesto, gozar de sus beneficios.

⁵⁰ Ibidem.

En algunas organizaciones, la comunicación interna juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas, cosa que debería ocurrir habitualmente en todas las empresas. Si bien la planeación de las actividades propias de cada organización y la fijación de sus objetivos y metas, prácticamente han sido actividades que realizan las áreas de Dirección o Gerencia General, Comercial y de Finanzas, e incluso el Consejo de Administración, cuando interviene en ella la función de comunicación se logran mejores resultados⁵⁰.

No se puede hablar de planeación estratégica en una organización sin considerar a la comunicación, pues por más que los responsables de fijar las cifras a alcanzar y definir los cursos de acción a seguir hagan esa parte, si la gente que trabaja en la organización desconoce a dónde se tiene que llegar y cómo se quiere hacerlo, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados. Aquí es donde entra en acción la comunicación interna. Cuando una organización considera a la comunicación en la planeación estratégica y se involucra al responsable de dicha función en los planes globales, desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, de tal modo que la comunicación pueda cumplir su función adecuadamente y se alcancen los resultados esperados⁵¹.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea. Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual.

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ *Ibidem*

Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar⁵².

Es, en consecuencia, evidente que la Dirección ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal. Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo⁵³.

Aunque sea válido para cualquier tipo de reunión en el marco de la gestión de una empresa, en concreto en el ámbito de la calidad y del Sistema de Gestión de la Calidad, deben ser objeto de comunicación interna bidireccional:

- La política de la calidad
- Los objetivos de la calidad establecidos
- Los requisitos de la calidad a cumplir por la empresa
- Los logros y metas alcanzados
- Los resultados obtenidos en los indicadores establecidos.

⁵²González, Rossana Maria, comunicación en la empresa (<http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd0109031.php>). La. Julio 27 de 2005.

⁵³ *Ibidem*.

Según Marín (1998)⁵⁴, la comunicación interna necesita de diferentes instrumentos para que esta sea efectiva y alcance el objetivo perseguido por el responsable en gestión la comunicación al interior de la institución. (Marín Antonio, 1998). (Marín Antonio, 1998).

El teléfono; la mayor ventaja de este medio y su amplia acogida en las organizaciones viene del carácter inmediato de la transmisión, *comunicación de retorno instantáneo*, aunque no tan completa como en las relaciones cara a cara. Muchas de sus dificultades (no dejar rastro físico de lo tratado, falta de conexión en las ausencias o la conexión exclusiva entre dos personas), están siendo superadas por la evolución tecnológica (sistema de grabado, forma de ampliación de voz, conexiones múltiples, avisos de llamadas en espera o sofisticados contestadores automáticos).

La confluencia en el teléfono de otras tecnologías ha dado lugar a numerosos medios mixtos como el fax, que permite enviar documentos a través de línea telefónica. El empleo de este medio de <correo instantáneo> ha cambiado en los últimos años los modos de comunicación en las organizaciones.

Por otro lado, la videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre sí o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar

⁵⁴ MARIN, Antonio Lucas, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Editorial Bosch, Barcelona, 1997. Pág 47.

interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

Como las técnicas audiovisuales y de comunicaciones están avanzando cada día más, es posible obtener buenos niveles de imagen y sonido en la utilización de las videoconferencias. Es una técnica de aplicación para la comunicación interna de la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente, así como horizontal.

Sus principales características son:

Requiere el equipo de videoconferencias y por tanto tiene el coste de la inversión correspondiente. Tiene, además, el coste de la conexión telefónica derivado del tiempo de su utilización. Es muy atractivo, por ahora, para los asistentes por lo novedoso del sistema y la facilidad de su uso en cualquier momento. Requiere coordinar el tiempo de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, cada uno en el sitio o ubicación prevista. Permite debatir o discutir cuestiones diversas con el grado o nivel de intensidad y duración que se precise. Se puede seleccionar a los asistentes Es motivadora para la intervención y la atención o escucha activa.

Pagina *web* o portal en internet; Si bien una página *web* o un portal en internet es, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar. En el caso de que se utilice, entre otras cosas, para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

Las redes de trabajo por ordenador; las nuevas formas de mediación de la información están relacionadas en la actualidad, especialmente en las organizaciones, con el desarrollo de los ordenadores personales y su interconexión. En las dos últimas décadas hemos asistido a un *boom* tecnológico que está cambiando la forma acelerada los modos de comunicarse y de trabajar. Estos cambios son tan actuales que nos falta perspectiva para considerar adecuadamente su sentido y sus consecuencias. La confluencia de instrumentos personales muy potentes para crear y manejar información; que permiten el traslado casi instantáneo, está dando lugar a que podamos realmente vivir en la sociedad de la información.

Desde el punto de vista interno de las organizaciones hay que destacar en primer lugar las oportunidades abiertas con las redes de trabajo locales, que unen los ordenadores situados en diferentes puestos de trabajo en un área concreta, permitiendo a todos manejar la misma información y compartir utilidades (programas, impresoras, bases de datos), etc.

Las redes internas se pueden conectar entre sí, dando lugar a unas transmisiones de información entre organizaciones. La acumulación de experiencias de conexión de redes ha dado lugar a internet, una red que aprovechando las instalaciones de las empresas telefónicas habituales, ha llegado a una auténtica aldea global, que usan habitualmente más de cuarenta millones de personas en todo el mundo.

Las posibilidades de utilización de la red son inmensas, pero quizás actualmente debemos destacar para la comunicación de las organizaciones el servicio ofrecido de correo electrónico.

En su forma más sencilla *el correo electrónico* es simplemente un texto mandado de un ordenador a otro. Entre las razones que se pueden citar como beneficios de este instrumento están:

El ahorro de tiempo en la preparación del mensaje, la transmisión casi instantánea e independiente de la distancia, la posibilidad de mensajes multidestino, permite al usuario controlar el momento de la entrega; mejora las comunicaciones entre las diversas zonas horarias; mejora la interacción y coordinación de tareas en grupo, así como la toma de decisiones.

La función del departamento de comunicación (Marín Antonio, 1998)⁵⁵.

La creciente valoración del manejo de información ha dado lugar a la creación en muchas organizaciones de un departamento de Comunicación dentro del ámbito de los temas que tradicionalmente se han llamado de personal, aunque con una mayor amplitud en la medida que se incorpore una cierta atención a la comunicación externa. Este departamento tiene como objetivo facilitar las comunicaciones, con especial atención a las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización.

La mejor manera de concretar el objetivo de un departamento de comunicaciones es referirse a sus funciones. Con frecuencia éstas se han identificado y personalizado en la figura del <director de comunicaciones>, llamado también por algunos <dircom>, surgida

⁵⁵ MARIN, Antonio Lucas, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Capítulo: los medios de comunicación de masas en las organizaciones, Editorial Bosch, Barcelona, 1997., Pág.103.

en el ámbito de las necesidades de coordinación de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier organización moderna (interna y externa, ascendente y descendente, formal e informal, directa o de retorno). En este caso nos referiremos a la información descendente y a la ascendente.

La primera función de un departamento de comunicación y a la que se ha dirigido básicamente su actividad, es conseguir una información descendente adecuada, haciendo llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía; los aspectos más relevantes de la cultura empresarial; las informaciones más específicas de su política; objetivos propuestos a corto y largo plazo, medios considerados más eficaces para conseguirlos; una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse a cada momento. En esta tarea se da una interpretación y explicación de la política de la compañía, que alcanzará a través de los medios internos de comunicación su carácter de conocimiento generalizado.

Para facilitar la comunicación descendente se debe prestar especial atención a las personas que se incorporan inicialmente a la organización. Esto significa un plan elaborado y muy formalizado para permitir, mediante entrevistas de recepción con los recién llegados, que desde el primer momento se pueda iniciar una socialización secundaria fácil de las nuevas incorporaciones y que puedan moverse con soltura (folleto explicativo, diapositivas sonorizadas, vídeos, visita a las instalaciones y entrevistas con mandos superiores al nivel conveniente).

El papel de las publicaciones internas en las grandes organizaciones es normal tener al menos un periódico mensual; un par de revistas anuales o semestrales y, eventualmente algunas hojas informativas, en este sentido es más bien de mantenimiento, dando precisión y carácter público a la información que desea transmitir. Esta

información es muchas veces más necesaria y tiene el carácter de <formación de empresa>, pues significa que todos los colaboradores en el proceso productivo, entendido en su sentido más amplio, puedan dar sentido al trabajo profesional que realizan e integrarlo con el de los demás en un significado más amplio.

Una segunda función del Departamento de Comunicación es la información ascendente, difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en la medida que se generalizan las comunicaciones mediadas. El propósito es hacer llegar responsables de la función directiva, de una manera regular, una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio. Esto comprende: desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en los periódicos), a plantear estudios sistemáticos sobre la realidad humana de la empresa (ambiente de satisfacción, opiniones generalizadas, necesidades latentes y manifiestas).

Podemos referirnos a una función general del Departamento de Comunicación de extensión del conocimiento de algunos hechos y situaciones que son patrimonio de toda la organización. La divulgación de estos conocimientos y la conciencia de su carácter público interno es la que da lugar a una base de dialogo, dificulta los rumores y hace posibles interpretaciones más compatibles con la realidad. Por el contrario, el desconocimiento de datos básicos de la organización puede dar lugar a un ambiente de ansiedad, desconfianza y conflictos añadidos entre los miembros.

Esta función deberá ocupar gran parte de las tareas ordinarias del departamento. Son las noticias internas que crean el ambiente de la empresa: el conocimiento de tipos humanos singulares que trabajan

contiguamente, las actividades organizadas (cursos de formación, funcionamiento de los grupos deportivos, etc.). Aunque vale la pena mencionar la gran necesidad de ir creando cauces propios para promocionar dentro de la empresa un ambiente de comunicación respecto a situaciones exteriores, innovaciones, estados de opinión, hechos sociales, que puedan afectar al eficaz funcionamiento de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

QUÉ ES PROEXPORT

Entidad encargada de la promoción no financiera de las exportaciones no tradicionales colombianas que brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional.

MISIÓN

Lograr un mayor impacto en exportaciones no tradicionales de Colombia, mediante un proceso de ventas sistemático y una relación de trabajo en “sociedad” con los empresarios que permita la generación, seguimiento y cierre de oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

VISIÓN ESTRATÉGICA

En desarrollo de los objetivos del Plan Estratégico Exportador y de las políticas lideradas por el Ministerio de Comercio Exterior, hoy

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, PROEXPORT. Se plantea a partir de 2002, un nuevo esquema que busca mejorar el impacto de su gestión en el desarrollo del país, partiendo de siete lineamientos generales.

1. Concepto de socios de las empresas exportadoras colombianas.
2. Desarrollo y seguimiento a las oportunidades de negocios.
3. Organización basada en metas.
4. Evaluación del personal enfocada en el cumplimiento de las metas.
5. Programa de estímulos enfocado en resultados.
6. Ampliar cobertura a bajo costo. El concepto de oficinas comerciales se cambia por el de "fuerza de ventas"⁵⁶.
7. Coordinación con las embajadas y demás sedes diplomáticas de Colombia en el mundo.

POLÍTICA DE CALIDAD

Mantener un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios que ofrece a los exportadores actuales o potenciales, en concordancia con los lineamientos de las políticas gubernamentales de promoción de exportaciones. Para esto cuenta con un recurso humano altamente calificado y comprometido en el proceso de mejoramiento continuo.

FILOSOFÍA

La entidad tiene como filosofía principal: formalizar una "sociedad estratégica de negocios", entre los empresarios y PROEXPORT, mediante una relación de mutuo beneficio basada en la confianza a largo plazo, con el objetivo primordial de lograr un alto impacto en mercados internacionales.

⁵⁶ Nuevo plan estratégico para Proexport. Adoptado por el Consejo Asesor de Exportaciones. 2002

PROEXPORT avanza así en un proceso de cambio a su interior, cambio que está acorde con las directrices del actual Gobierno, en los que el ahorro y la eficiencia son la carta de navegación. Con esta filosofía, se pretende seguir evolucionando para convertirse en actores primordiales en el proceso de desarrollo del país y así generar un verdadero impacto.

SOBRE DE LA ORGANIZACIÓN

ANTECEDENTES

En la Constitución de 1991 se regula el Comercio Exterior del país y se crea el Ministerio de Comercio Exterior⁵⁷ y el Banco de Comercio Exterior⁵⁸, entre otros. Igualmente se confieren autorizaciones y otras disposiciones, con base en las cuales, en el año siguiente se crea PROEXPORT.

HISTORIA

La historia de PROEXPORT inicia con el artículo 7 de la Constitución de 1991 en la que se regula el comercio exterior del país y se crea el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco de Comercio Exterior, entre otros. Igualmente se confieren autorizaciones y otras disposiciones, con base en las cuales, el año siguiente, se crea PROEXPORT.

PROEXPORT nació en noviembre de 1992 como un fideicomiso con recursos públicos, y régimen administrativo de carácter privado, según los lineamientos establecidos en el decreto 2505 de 1991.

⁵⁷ Ministerio dedicado a todo lo concerniente con Comercio Exterior.

⁵⁸ Artículo 2.4.13.1.1. NATURALEZA JURIDICA. El Banco de Comercio Exterior, creado por el artículo 21 de la Ley 7a de 1991, es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito bancario, y vinculada al Ministerio de Comercio Exterior.

Se constituyó mediante la celebración de un contrato de fiducia mercantil entre la Nación, representada por BANCOLDEX y la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. FIDUCOLDEX, filial de BANCOLDEX.

Los recursos con los que se constituyó el fideicomiso, corresponden a bienes recibidos del antiguo Proexpo y al 25 por ciento de acciones de BANCOLDEX. De tal manera que a PROEXPORT le corresponde de manera exclusiva la tarea de promoción de las exportaciones no tradicionales.

A diferencia de Proexpo que se había ocupado de la administración de servicios financieros y no financieros para las exportaciones, PROEXPORT fue creado con el propósito de prestar servicios no financiero a las exportaciones y de promover la cultura exportadora, recientemente le fue adjudicada la promoción del turismo y la inversión extranjera.

En 1994, la Junta Asesora de PROEXPORT adoptó los lineamientos estratégicos que permanecieron hasta 1998 y que en términos generales constituían las bases sobre las cuales se estructurarían las políticas futuras de la entidad.

En 1998 se formuló el Plan Estratégico Exportador, resultado de un trabajo de concertación y compromiso entre el sistema de comercio exterior, a la totalidad de las entidades públicas que tienen relación con el sector y la empresa privada. Fue así como se construyó una Política de Estado frente a la internacionalización, con la coordinación y compromiso del Gobierno Nacional y Regional, y del Empresarial.

El plan Estratégico Exportador es la carta de navegación de las entidades del Sector Comercio Exterior que contiene una visión de la actividad exportadora colombiana hasta el año 2009, periodo al final del cual se espera haber desarrollado de manera importante cinco objetivos fundamentales.

- Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios.
- Consolidar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directamente o indirectamente las exportaciones.
- Hacer competitiva la actividad exportadora.
- Regionalizar la oferta exportable.
- Desarrollar una cultura exportadora.

Para mejorar el impacto de su gestión y contribuir de una manera más efectiva a los objetivos anteriores, a partir de agosto del 2002, se inicia un cambio hacia el interior de PROEXPORT, cuyas bases y lineamientos generales aparecen en el MANPRE100-001 "PROEXPORT: Nuevo Esquema de Trabajo para Generar Impacto", donde se explica ampliamente lo que significa pasar de un modelo de apoyo a uno de facilitación. La primera versión aparece el 17 de diciembre de 2002 y en ella se encuentra la estrategia de la entidad para los próximos años.

En febrero de 2003 se produce la fusión de los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior en uno solo, denominado Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la cual pretende entre otras cosas, hacer una distribución más racional de los recursos destinados a mejorar la efectividad de los programas de competitividad y la productividad de los bienes y servicios nacionales, requisito indispensable para conquistar los mercados internacionales y mantenerse en ellos.

OBJETIVOS

- Potencializar a corto y a mediano plazo la venta de bienes y servicios colombianos en los mercados internacionales, ofreciendo al empresario un portafolio de servicios de alta calidad, ajustado a sus necesidades, que sea en lo posible, fuente de ingresos para la entidad.
- Maximizar la eficiencia en la utilización de la red nacional e internacional de oficinas de Proexport, mediante la prestación de servicios de alta calidad y valor agregado orientados a Identificar oportunidades, fomentar el desarrollo empresarial y asesorar y acompañar al empresario en el diseño y ejecución de sus proyectos de exportación.
- Realizar alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la entidad o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Entidad encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales colombianas. Brindan apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Promueven la inserción efectiva de las empresas colombianas en los mercados internacionales y fomentamos la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.

- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA Y ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

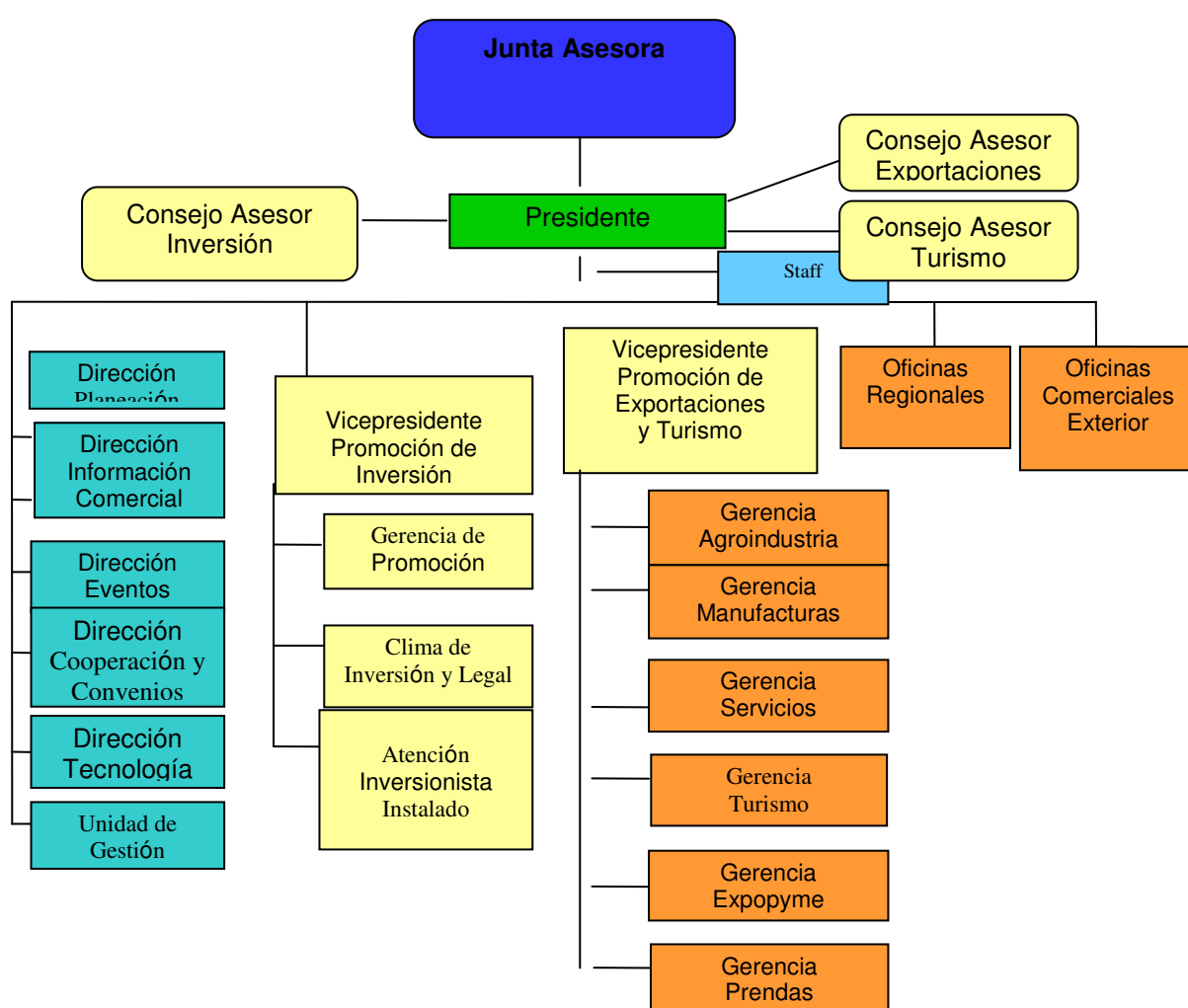


Gráfico N. 1 ORGANIGRAMA DE PROEXPORT

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DONDE SE DESARROLLA EL DIAGNÓSTICO



Gráfico N.2 POSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES EN PROEXPORT

CULTURA

Con trece años de creada, Proexport es una entidad estatal que se ha destacado por un modelo efectivo de trabajo, en los cuales ha logrado significativos avances en cuanto a las exportaciones del país. Con el modelo de trabajo adoptado en el año 1998⁵⁹, Proexport se ha caracterizado por ser una organización efectiva, no sólo en el

⁵⁹ Plan Estratégico Exportador, Lineamientos para seguimiento y cumplimiento de las exportaciones colombianas. Adoptado por la Junta Asesora de Proexport, 1998.

cumplimiento de sus planes exportadores, sino en poseer un equipo idóneo para el cumplimiento de sus procesos.

En un 80 por ciento, los empleados son personas altamente capacitados, con un nivel educativo superior, que cuentan con amplia especialidad en comercio exterior, y temas de interés internacional, como del dominio de diferentes idiomas. Esta organización considera de vital importancia evaluar constantemente a sus empleados no sólo para verificar el desempeño de estos en la institución, sino para cumplir con la meta de exportaciones que anualmente propone las directivas de la entidad al gobierno nacional.

La entidad cuenta con un equipo de profesionales en su mayoría gente joven, (entre los 27 y 35 años), en un 70 por ciento, trabajando en la consecución de nuevos mercados internacionales, con gran capacidad de liderazgo, e importante trayectoria profesional. La empresa goza de procesos ágiles no sólo en su comunicación, teniendo en cuenta la adopción de importantes herramientas tecnológicas (internet, intranet, videoconferencia), entre otras; que les ha permitido no solo la facilitación de procesos ágiles y eficientes para el desempeño de la entidad, sino en un importante equipo de trabajo, joven, dinámico. A su vez este es reconocido por la organización como su principal capital.

El equipo por su parte posee gran sentido de pertenencia por la entidad, esto se hace visible por sus comportamientos; de apego por su labor y su responsabilidad con la sociedad y la organización, y sobre todo con una visión proactiva de su entorno.

La organización es percibida por el público externo, como una empresa líder y experta en comercio exterior con una enorme responsabilidad social, que se ha encargado de liderar importantes procesos de comercio exterior para el avance del país, y que se ha

destacado a lo largo del tiempo por su importante gestión exportadora.

El público interno por su parte, siendo este el más importante, posee herramientas para el desarrollo de sus actividades, plantas físicas adecuadas, dotadas de instrumentos y tecnología de punta. Para los empleados es de gran necesidad sentirse más participativos y parte importante en cualquier proceso o decisión que se tome al interior de la entidad, ellos consideran que el trabajo en equipo y la participación son elementos fundamentales para el perfecto funcionamiento de cualquier organización.

Es por eso que la participación es una de las variables, en las que el público interno considera que más se debe trabajar, por ser parte indispensable en cualquier organización.

Como conclusión se puede afirmar que esta organización goza de una cultura organizacional destacada, no sólo al tener un proceso claro en la consecución de sus objetivos, sino al ver que los empleados van en la misma línea que el resto de la organización, aunque vale la pena mencionar la importancia de lograr una mayor participación de los empleados en distintos procesos laborales, en este caso de nuevas políticas organizacionales que involucren al equipo.

Por otro lado, se hace visible la necesidad de trabajar por una comunicación más coordinada; una forma más clara en los procesos comunicativos y con mayor participación de los empleados. Aunque cabe resaltar la necesidad de la dirección por implementar más tareas de comunicación que permitan una eficaz información institucional, y con esto lograr uno de los mejores lugares para trabajar.

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS (BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA UNO)

FUNCIONES DE PROEXPORT

Promocionar las exportaciones, realizar las acciones necesarias para ejecutar el Plan Estratégico Exportador, así como las labores dirigidas al fortalecimiento de la estrategia de competitividad y productividad del país y al desarrollo de los instrumentos de apoyo a la oferta exportable.

En desarrollo del nuevo esquema de internacionalización de la economía, la labor que venía desarrollando PROEXPO en la promoción de exportaciones se dividió en dos áreas: la promoción financiera y la no financiera.

SERVICIOS DE PROEXPORT PARA EL IMPORTADOR

Proexport Colombia cuenta con sistemas de información especializados para personas interesadas en importar productos desde Colombia. Para consultar las bases de datos debe estar registrado en el Sistema de Inteligencia de Mercados.

DIRECTORIO DE EXPORTADORES COLOMBIANOS

Base de Datos de empresas exportadoras colombianas. Como Invitado la persona encontrará información básica de la empresa incluyendo los productos exportados.

INFORMACION COMERCIAL

Suministro de la información general sobre Colombia, datos geográficos, indicadores económicos, comercio exterior, principales productos de importación y exportación, régimen de impuestos,

aduanas, aranceles, tratados comerciales, servicios de transporte de carga a través de las Oficinas Comerciales en el Exterior.

CONTACTOS COMERCIALES EN COLOMBIA

Entrega de información sobre los diversos sectores productivos, empresas exportadoras colombianas, oferta exportable, líneas de productos por posición arancelaria, tamaño en activos y en número de empleados, año de constitución, trayectoria exportadora, así como nombre del gerente, el representante legal y los contactos comerciales.

MISIONES COMERCIALES A COLOMBIA

El potencial importador podrá visitar en "Misión de Compradores", las empresas colombianas que ofrecen los productos o servicios que requiera. PROEXPORT organiza y coordina el viaje, los contactos y las citas de negocios más apropiados, y le brinda un completo apoyo logístico durante su estadía en Colombia.

MISIONES COMERCIALES A EMPRESAS DE OTROS PAISES

En "Misiones de Vendedores" o "de Estudios", PROEXPORT organiza y coordina las visitas de empresarios colombianos a empresas en el exterior.

SERVICIOS DE PROEXPORT PARA EL EXPORTADOR

Proexport ofrece una serie de servicios adecuados a las necesidades del exportador.

CENTRO DE INFORMACIÓN ZEIKY

El Centro Empresarial de Comercio Exterior - ZEIKY, fue creado mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport - Colombia, el Ministerio de Comercio Exterior y Bancoldex, con la finalidad de apoyar la generación de cultura exportadora y

promover la oferta exportable del país. ZEIKY es la puerta de entrada al mundo para los Colombianos.

ZEIKY: Mundo, en lenguaje uitoto, es el resultado de la alianza entre el Ministerio de Comercio Exterior, Proexport y Bancoldex, para otorgar en un solo espacio asesoría integral, con productos y servicios especializados, a los empresarios colombianos.

Por ello el decir ZEIKY, es decir mundo; es fomentar una conciencia global entre los usuarios; es recordar el pasado para proyectar el futuro; es partir de la etnia para llegar a la humanidad; y es mucho más:

- Información, direccionamiento y asesoría en comercio exterior.
- Pantallas de auto consulta.
- Atención personalizada en todos los aspectos del comercio exterior, con asesores empresariales especializados.
- Línea de respuesta telefónica personalizada (Call Center). Biblioteca especializada.
- Café Internet con asesoría en la utilización de las herramientas web de comercio exterior.
- Programa permanente de capacitación mediante la organización de conferencias.

El concepto es ofrecer al empresario, un único espacio de asesoría integral con una serie de productos y servicios especializados que den un apoyo real y efectivo en el proceso de incursión y desarrollo empresarial en comercio exterior.

A través de estos servicios se busca facilitar el acceso a la información mundial, y brindar el conocimiento necesario para potencializar tanto las oportunidades que ofrece el mundo a Colombia, como las inmensas posibilidades del país.

CÓMO SE LOGRA

Para lograr la implementación de todos los servicios que se encuentran hoy en Zeiky, se realizó un proceso de Benchmarking a nivel internacional, y estudios del funcionamiento de diferentes TPO's en otros países, como el caso de BANCOMEXT en México, ICEX en España, Prochile en Chile entre otros. De esta manera se logró evidenciar los diferentes esquemas en la prestación de servicios especializados en Comercio Exterior, donde se reflejó la importancia de la implementación de nuevas tecnologías para lograr óptimos estándares de calidad en los servicios prestados.

Se estableció un canal de comunicación directo entre los empresarios y Zeiky, de tal forma que se pudieran diseñar nuevos productos y servicios que se ajustaran a los requerimientos del sector empresarial en Colombia. Para esto se desarrollaron diferentes grupos focales, en los cuales se reunían un grupo de empresarios, en esquema de conversatorio, para indagar sobre sus experiencias anteriores en el Centro de Información y conocer sus necesidades y expectativas relacionadas con los nuevos servicios de Zeiky. Adicionalmente, se realizaron encuestas personales en las cuales se conocía y reforzaba la opinión de los empresarios.

PROEXPORT ON-LINE

www.proexport.com.co Servicio de información en Internet, permite consultar información sobre la Entidad, así como acceder en forma gratuita a contenidos e información práctica y estandarizada sobre el comportamiento de las exportaciones colombianas hacia los mercados y la dinámica de comercio exterior de los demás países.

INTELIGENCIA DE MERCADOS

El Sistema de Inteligencia de Mercados, como parte integrante de PROEXPORT On-Line, pone al alcance de la comunidad exportadora colombiana, información actualizada sobre las oportunidades de mercado para los productos colombianos en los mercados internacionales y a su vez, ofrece a la comunidad internacional, información completa sobre el comercio exterior colombiano, nuestras empresas y sus productos de exportación.

El Sistema de Inteligencia de Mercados en Internet, es un servicio gratuito que permite a las empresas identificar posibles destinos de exportación y les suministra ayuda en la identificación de nichos de mercado para sus productos.

- Guías de País: Información disponible para 47 países que representan más del 95% de los destinos actuales de las exportaciones colombianas.
- Colombia Exporta: Estadísticas de las exportaciones colombianas disponibles por sector y subsector de la economía, producto ó país de destino.
- Centro de Documentación: Biblioteca Digital para consultar en línea, perfiles y estudios de mercado para los diferentes productos y países, elaborados tanto por PROEXPORT, como por otras entidades nacionales e internacionales.

- **Productos Potenciales:** Base de datos que permite identificar los productos y mercados con mayor potencial de exportación desde Colombia. Incluye información sobre importaciones de los diferentes mercados, competencia, empresas colombianas exportadoras y estudios de mercado.
- **Importaciones del Mundo:** Bases de datos totales de importación de 50 países, en las que se pueden obtener para un producto seleccionado, las estadísticas de valores de compra, cantidades y países proveedores de las importaciones de un país determinado.

INFORMACIÓN EN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE

La Distribución Física internacional en general y el transporte de carga, en particular son elementos claves en la competitividad, razón por la cual PROEXPORT ofrece servicios de información y asesoría que contribuyen a la planeación de la logística ya la ejecución de los Planes Exportadores de las empresas.

Los servicios en este campo incluyen:

Mecanismo de Compensación al Transporte: Es un estímulo para promover las exportaciones hacia países que no cuenten con servicios de transporte directo, regular e idóneo, mediante el reconocimiento de un porcentaje del flete total.

- Información sobre la Oferta de Transporte marítimo, aéreo y terrestre de exportación, en términos de ofertas de servicios, frecuencias, tarifas referenciales, directorios, eventos y cursos importantes sobre estos temas.
- Información y Asesoría sobre las normas, servicios y costos de la cadena de distribución física internacional: puertos,

aeropuertos, operadores logísticos, I operadores de transporte multimodal, sociedades de intermediación aduanera, agentes de carga, Incoterms, empaque, etc.

- Sistema de Distribución Física Internacional: herramienta que facilita la estructuración sistematizada de los costos de distribución física internacional, el análisis de competencia y la competitividad de los precios de exportación.

Los servicios de Información de Logística también se encuentran en Proexport On-Line.

PROGRAMA

EXPOPYME

Las pequeñas y medianas empresas, de fundamental importancia para diversificación de las exportaciones y el desarrollo económico del país, encuentran en PROEXPORT el Programa Expopyme, de asesoría y apoyo integral encaminado a posicionar exitosamente sus productos en los mercados internacionales.

Dentro del programa, las empresas reciben capacitación para exportar y elaboran su Plan Exportador, carta de navegación que les permite definir hacia dónde exportar y acceder a los apoyos del Estado para hacerlo. Al tiempo con la elaboración de su Plan Exportador, los empresarios se preparan para exportar, mediante la realización del Diplomado: Gerencia del Cambio.

Interactúan con PROEXPORT además de los empresarios, razón de ser del programa, un grupo de universidades del país, los CARCEs, las Cámaras de Comercio, Confecámaras y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), entre otros Gremios. Adicionalmente el SENA y FOMIPYME (Ministerio de Desarrollo) son entidades que apoyan la ejecución del programa a nivel nacional.

Tienen atención a través de Expopyme, empresas de todos los sectores de la economía, y todas las dedicadas el sector de artesanía.

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Este programa esta dirigido a facilitar a las empresas colombianas exportadoras o potencialmente exportadoras la obtención de la Certificación Internacional de Calidad en sus procesos productivos, requisito mínimo y a veces indispensable para competir en los mercados internacionales.

Dentro del programa las empresas obtienen cofinanciación para llevar a cabo el proceso de capacitación, implementación, preauditoría y certificación de calidad, de parte de entidades reconocidas internacionalmente. El Programa es ejecutado con ayuda de entidades técnicas las cuales prestan la asesoría a las empresas, en virtud de convenios suscritos con PROEXPORT para tal fin. Convenios Vigentes:

PROEXPORT - COLCIENCIAS - CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD

CONFECÁMARAS - PROEXPORT - CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

PROEXPORT - ICONTEC, actuando en representación del programa CYGA (Calidad y Gestión de Calidad en la PYME) en el cual participan además del ICONTEC, el Banco Interamericano de Desarrollo - B.I.D. - y el SENA.

PLANES EXPORTADORES

El Plan Exportador de una empresa es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de ésta hacia un mercado específico,

un autodiagnóstico de la empresa donde se establecen sus necesidades concretas (de producción, financiación, comercialización, etc.) y la descripción del conjunto de todas las acciones que se deben realizar para comercialización en el exterior. Para contribuir a su formulación y apoyo logístico en su ejecución, PROEXPORT realiza:

- Acercamiento y conocimiento de la empresa y de sus productos.
- Validación del mercado y metas de exportación con el apoyo de la Red de Oficinas Comerciales en el exterior.
- Acompañamiento y seguimiento de la empresa en la ejecución del plan de exportación.
- Apoyo a la apertura y consolidación de canales de distribución directa en el exterior.
- Parte fundamental del Plan Exportador, es el Plan de Acción, el cual recoge todas las actividades de promoción requeridas por la empresa para penetrar, o consolidar sus mercados de exportación, con el objetivo de definir y priorizar las actividades y proyectar las inversiones necesarias para su implementación.

En ejecución del Plan Exportador, las empresas desarrollan con PROEXPORT múltiples actividades de promoción, como: participación en ferias internacionales; participación en show rooms; visitas a clientes potenciales; asesoría de expertos internacionales, entre otras.

Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

PROYECTOS ESPECIALES DE EXPORTACIÓN

Este servicio se presta cuando un grupo de empresas se une para desarrollar una estrategia común orientada a fortalecer su ingreso o posicionamiento en el mismo mercado objetivo. Los Proyectos

Especiales son Planes Exportadores que asocian a varias empresas y que nacen de la iniciativa gubernamental, empresarial, gremial o particular.

En la formulación y ejecución de los Proyectos Especiales, además de las acciones ya mencionadas en los planes exportadores, PROEXPORT realiza una importante labor de coordinación entre las diferentes firmas, para lograr así las sinergias que el Proyecto Especial permite.

La atención de empresas a vincular en Proyectos Especiales privilegia la generación de valor agregado a través del trabajo que realizan las empresas en cadenas productivas y de clusters y que se ha materializado en los Acuerdos de Competitividad Exportadora suscritos por el sector público y privado durante los últimos dos años. Todo proyecto especial debe tener un número plural de empresas y un programa de trabajo en el que se definan el tiempo y los costos de su ejecución. También debe permitir una medición de sus resultados en las exportaciones colombianas.

Los Proyectos Especiales pueden ser presentados por las Cámaras de Comercio, los Carces, los Gremios, el Ministerio de Comercio Exterior, Bancoldex, los empresarios o por PROEXPORT, este último con base en las oportunidades detectadas por inteligencia de mercados, o a través de la demanda encontrada por las Oficinas Comerciales en el Exterior.

Las empresas de todos los sectores de la economía, exportadores no tradicionales, pueden realizar Proyectos Especiales de Exportación. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

MISIONES COMERCIALES

Para proporcionar las herramientas adecuadas que permitan tanto a los exportadores colombianos, como a los compradores internacionales aprovechar al máximo su interacción, PROEXPORT organiza Misiones de Vendedores o de Compradores, con apoyo de las Oficinas Comerciales en el Exterior.

Usualmente estas misiones son desarrolladas dentro de la ejecución de Planes Exportadores y Proyectos Especiales de Exportación. No obstante, también se organizan eventos sectoriales especializados que permiten aprovechar la experiencia y desarrollo de los sectores productivos colombianos de talla internacional, así como los contactos y conocimientos de los compradores internacionales Desarrollados por la red de Oficinas Colombianas en el Exterior.

MISIÓN DE COMPRADORES

Una Misión de Compradores consiste en la convocatoria a Colombia de compradores internacionales, con el fin de establecer relaciones comerciales que conlleven la venta de productos colombianos. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

MISIÓN DE VENDEDORES

Una Misión de Vendedores consiste en el desplazamiento de uno o varios empresarios colombianos a su mercado objetivo, con el propósito de explorar el mercado; identificar clientes; consolidar negocios; hacer seguimiento a distribuidores; lanzar nuevos

productos; o participar como observador en ferias o eventos específicos.

En desarrollo de esta actividad PROEXPORT organiza también eventos sectoriales-en el exterior, en el curso de los cuales un grupo de empresas logra realizar una exhibición exitosa de sus productos o servicios; conocer mercados y productos y establecer contactos comerciales ya sea en las instalaciones de las Oficinas Comerciales en el Exterior, o en establecimientos particulares contratados como escenario. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

AGENDAS COMERCIALES

Consiste en la consecución de citas con clientes potenciales, las cuales son concertadas por PROEXPORT, a través de sus Oficinas Comerciales, de acuerdo con el producto a ofrecer y el perfil del cliente solicitado por la empresa colombiana a la cual se presta el servicio. Pueden acceder a este servicio, empresas colombianas establecidas en Colombia; empresas Colombianas con sede en el exterior y empresas extranjeras en Colombia. Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

SERVICIOS DE OFICINAS

A través de su red de Oficinas Comerciales en el Exterior, PROEXPORT presta, entre otros, los siguientes servicios:

- Agendas comerciales.
- Misiones comerciales y de estudio.
- Búsqueda de expertos para la adecuación de productos colombianos a los diversos mercados, nuevas tecnologías, productividad y estrategias de mercado.

- Identificación y difusión de oportunidades comerciales.
- Gestiones a nivel institucional o empresarial, para remover barreras a las exportaciones colombianas o buscar una mayor penetración de las mismas.

Promoción de exportaciones mediante la realización de eventos de promoción puntuales como: *showrooms*; desfiles; degustaciones; promoción directa; envío de muestras; o difusión de eventos específicos.

PLANTA FÍSICA: PRINCIPAL, SUCURSALES.

Con la creación de Ministerio de Comercio Exterior en el año 1991, y simultáneamente, la fundación de Proexport, como entidad encargada de la promoción de las exportaciones no tradicionales de Colombia, se vio la necesidad que dichas organizaciones trabajaran por un objetivo en común, y de la mano con otras entidades del Estado encargadas del Comercio Exterior del país, como: Fidulcoldex (Fiduciara de Comercio Exterior); Bancoldex; (Banco Colombiano de Comercio Exterior); entre otros; se ubicaron desde su inicio, en el Centro de Comercio Internacional, ubicado en la Calle 28 No. 13 a 15, Bancafé.

Desde el nombramiento de la nueva entidad, Proexport se instaló, en los pisos 35 y 36 de dicho edificio; desde ahí ha empezado a ejercer sus labores de las exportaciones.

A lo largo del tiempo ha contado con instalaciones adecuadas para la necesidad de la empresa, en su cien por ciento, recintos de trabajo; amplias oficinas para Gerentes de Macrosectores; Directores de Áreas de Apoyo; y múltiples cubículos de trabajo para Asesores, Practicantes, Secretarias y Personal de apoyo.

A pesar de tener dos pisos en uso, existía una enorme descompensación en lo que se refiere a espacios, había una muy mala distribución de espacios y de ubicación de las diferentes Áreas y Macrosectores.

A lo largo del tiempo estas contrariedades empezaron a ocasionar molestias entre empleados, debido a que mucho estaban ubicados lejos de su área por cuestiones de espacio; otra de las falencias que

se notó, fue la falta de luz en la mayoría de cubículos, debido a que estos se encontraban hechos de paños oscuros que no facilitaban una mejor visibilidad; y por ende, se empezó a notar hacinamiento en determinados Macrosectores, a causa de la vinculación de nuevos empleados a la entidad.

Estas falencias se empezaron a ver reflejadas en la calidad y productividad del trabajo de los empleados, no había una coordinación de las tareas en determinados equipos de trabajo; otros funcionarios por su parte no se sentían a gusto con sus sitios de trabajo, entre otras necesidades.

Estas inconformidades fueron notables en la Presidencia de Proexport; se pensó en rediseñar nuevamente cada una de las áreas, lograr una armonía y compensación entre todas, de forma tal que todos los funcionarios se vieran beneficiados.

A partir de Junio de 2005, se inició el proceso de remodelación de cada una de las áreas y macrosectores que conforman Proexport, una firma de ingenieros fue la encargada de la renovación de áreas. Durante tres meses se inicio este dispendioso trabajo, que dejó como resultado unas excelentes instalaciones, con gran visibilidad, modernos cubículos de trabajo, se logró una reacomodación efectiva y equitativa de espacio de cada una de las áreas de la empresa.

Con la creación de nuevos áreas en la entidad, recientemente, la creación del área de Inversión, se hizo más necesario una reestructuración de la planta física de estos dos pisos, cabe destacar que estos activos no son de Propiedad de Proexport, sino en alquiler.

Las nuevas instalaciones en la Oficina de Bogotá, sede principal de Proexport, ha logrado en mejor desempeño de los funcionarios, con la

reacomodación de las áreas ha permitido un mejor desempeño y coordinación de tareas, entre áreas.

Simultáneamente, Proexport cuenta con 14 Oficinas comerciales alrededor del mundo, equipo de aproximadamente de 5 a 10 personas que trabajan en las embajadas de los principales países, en el mundo.

Por su parte, estas oficinas, laboran en importantes consulados o embajadas, que cuentan con excelentes plantas físicas, dotadas de las herramientas tecnológicas que facilitan una adecuada comunicación con el resto.

Por ser una empresa encargada de la atención de inversionistas y de pequeños, medianos y grandes empresarios, están dotados con modernas instalaciones, proyectando así una imagen seria, pulcra y sobre todo profesional en su trabajo.

En su gran mayoría, las Oficinas Comerciales y Representaciones, están ubicadas en embajadas o consulados, lo que permite mayor credibilidad a los empresarios no sólo colombianos, sino internacionales.

Proexport, también cuenta con siete oficinas regionales ubicadas en las principales ciudades del país, que han sido una herramienta fundamental para incrementar de manera considerable las exportaciones hacia diferentes países del mundo. Estas por su parte, se encuentran ubicadas en las sedes de las Cámaras de Comercio en cada uno de estas ciudades, también dotadas de formidables instalaciones y herramientas tecnológicas que les ha proporcionado la realización de sus labores como actividad enfocada a las exportaciones.

En general, la entidad cuenta con la fortuna de modernas Instalaciones, lo que les ha permitido proyectar una imagen confiable como empresa, tanto en su sede principal, en Bogotá, como en sus Oficinas Regionales y Comerciales, a lo largo del mundo.

Oficinas Comerciales en el Mundo

- Beijing, China
- Caracas, Venezuela
- Ciudad de México, México
- Hamburgo, Alemania
- Lima, Perú
- Londres, Inglaterra
- Madrid, España
- Miami, Usa
- New York, Usa
- Quito, Ecuador
- San José, Costa Rica
- Santiago de Chile, Chile
- Sao Paulo, Brasil
- Toronto, Canadá

Representaciones Comerciales

- Bruselas, Bélgica
- Caribe
- Roma, Italia
- Washington, Estados Unidos

Oficinas Regionales en Colombia

- Barranquilla
- Bogotá
- Bucaramanga
- Cali
- Cúcuta
- Medellín
- Pereira

PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

CLIENTES INTERNOS

Empleados, accionistas, junta directiva, sindicatos, contratistas. De acuerdo con las siguientes características: sexo, edad, estado civil, profesión, estudios (menos que primarios, primarios, formación técnica, formación profesional, universitarios, etc.), ampliación formativa (seminarios, especializaciones, doctorados, cursos de experto, masteres, etc.), idiomas, destrezas en materia informática, experiencia y antigüedad en la empresa (menos de un año, de uno a cinco años, de 6 a 10 años, de 11 a 20 años, más de 20 años) status jerárquico y profesional en la empresa (directivos, mando intermedio, técnico, empleado calificado, empleado sin calificar) y tiempo que lleva desempeñado su cargo.

Proexport, cuenta en la actualidad con aproximadamente 200 empleados, de los cuales 70 hacen parte de las oficinas regionales en Colombia, y oficinas comerciales en el mundo, los restantes laboran en la oficina principal ubicada en Bogotá. Se hace importante mencionar el predominio del matriarcado en la organización; en un 70 por ciento son las mujeres las que ocupan diferentes cargos.

DIRECTIVOS: Entre estos se encuentran: Comité de Presidencia; (conformado por Gerentes de Macrosectores y Directores de Áreas), Directores de Oficinas Comerciales y Directores de Oficinas Regionales.

Predomina el matriarcado en estas áreas, oscilan entre los 35 y 50 años de edad, la mayoría casados, con título profesional en reconocidas instituciones universitarias del país, como extranjeras.

Un 80 por ciento con Postgrados, Diplomados, y un 15 por ciento en doctorados, en un 70 por ciento poseen dominio como mínimo en dos idiomas, con amplio dominio de la informática; destacados por llevar larga trayectoria en la entidad, en un 50 por ciento, acceden a estos cargos por el conocimiento y experiencia adquirida en cargos inferiores, lo que les permite poder participar en convocatorias internas para llegar a estos cargos.

El otro 50 por ciento, es nombrado por sus títulos profesionales, doctorados, master, dominio de idiomas, reconocida trayectoria en importantes empresas, como el conocimiento en Comercio Exterior. Son reconocidos por llevar como mínimo entre 7 y 10 años en la empresa y haber sido destacados por su labor al interior de esta.

MANDO INTERMEDIO: A este nivel corresponden los Asesores, Contratistas, Jefes de Proyectos Especiales, Ingenieros de Sistemas, en su mayoría representan el 80 por ciento de los empleados en la institución, en un 100 por ciento son profesionales titulados en áreas correspondientes a Comercio Exterior, de reconocidas instituciones Universitarias del País, en un 70 por ciento oscilan entre los 27 y 35 años, algunos más, de edad, como mínimo dominan dos idiomas, en un 40 por ciento han realizado Diplomados y/o especializaciones. Un 40 por ciento, llevan entre 5 y 8 años de antigüedad, en la institución, un 20 por ciento, son empleados que llevan más de 10 años en la entidad, el restante 40 por ciento menos de cinco años, en su mayoría son muy jóvenes.

MANDO INFERIOR: A este nivel corresponde las secretarías y personal de apoyo; en un 80 por ciento son personas que han realizado técnico, y cursos adicionales, en su mayoría mujeres, con diferencia del personal de apoyo, oscilan entre los 35 y 45 años, en un 80 por ciento llevan una antigüedad considerable en la empresa, entre 6 y 12 años y un 20 por ciento entre 1 y 4 años.

CLIENTES EXTERNOS Y MIXTOS:

Empresarios, Nacionales e Internacionales, de acuerdo con las siguientes características: personas naturales, personas jurídicas

EMPRESARIOS NACIONALES (MAYORISTAS): En esta clasificación se encuentran tantos empresarios colombianos, como compradores internacionales. En el primer caso, nos referimos a personas jurídicas, con amplia trayectoria en la conformación de empresas colombianas, en un 50 por ciento grandes empresas de la industria nacional, conocedoras del mercado internacional, con productos altamente competitivos que están compitiendo en los mercados foráneos. Estos por su parte, son personas con un nivel intelectual elevado, estudios profesionales, con visión estratégica de creación de empresas y productos que sean altamente competitivos en el ámbito nacional e internacional.

EMPRESARIOS NACIONALES (MINORISTAS): En este orden, son pequeños y medianas empresas, que hasta ahora están fortaleciendo su oferta exportable hacia mercado extranjeros. Aproximadamente un 30 por ciento son personas que empíricamente, con un nivel bajo de estudios se han dedicado a la elaboración de productos, con el objetivo de exportar a distintos países, donde su producto sea demandado, un 70 por ciento, corresponde a personas con títulos universitarios, con visión de incursionar a mercados mundiales. Hacen parte de pequeñas y medianas empresas, que han empezado a exportar en pequeñas cantidades, hacia otros mercados.

COMPRADORES INTERNACIONALES: Corresponden a todos aquellos empresarios de diferentes países en el mundo, con un nivel elevado de comercio internacional, interesados en los productos nacionales de los diversos sectores de la economía colombiana.

Pueden ser grandes distribuidores de cadenas comerciales o distribuidores minoristas en su país. En su totalidad, pertenecen a personas jurídicas.

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Desde sus inicios Proexport, como entidad encargada de las exportaciones tradicionales de Colombia, ha sido la responsable de promocionar esta actividad tan trascendental para el país, como son las exportaciones de productos no tradicionales.

Es una organización que lleva funcionando aproximadamente 14 años, al servicio de pequeños, medianos, y grandes empresarios colombianos interesados en que sus productos sean reconocidos y aceptados, en otros países. En la actualidad, cuenta con aproximadamente 200 empleados, número que va en ascenso, debido a que constantemente se está realizando la vinculación de nuevos miembros a la organización, debido a la demanda que han tenido los productos colombianos en otros mercados.

Proexport está conformado por Macrosectores económicos, de la misma manera como están distribuidos los sectores de mayor relevancia en la economía colombiana, como son: Agroindustria, Prendas de Vestir, Servicios y Entretenimiento, Manufacturas E Insumos, Turismo, e Inversión, y estos a su vez, están clasificados por sectores, lo que ha permitido un seguimiento más puntual de la oferta colombiana.

Las oportunidades de exportación de Colombia hacia mercados extranjeros, han sido posibles gracias al Plan Estratégico Exportador que maneja internamente cada uno de los macrosectores por los que esta conformada la entidad, el cual ha sido la ayuda imprescindible para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A lo largo del tiempo, esta institución se ha destacado nacional e internacionalmente por su modelo exportador, lo que ha permitido

procesos más claros de productos colombianos en la inserción de mercados extranjeros.

Otra y una de las razones más importantes que ha llevado a la empresa a lograr su propósito ha sido la de contar con un equipo idóneo y profesional, conocedor en su gran mayoría sobre mercados internacionales, gente con visión proactiva y efectivas en cada una de las situaciones, capacitados para atender y suplir las necesidades del exportador colombiano

Una de las grandes fortunas con las que cuenta la entidad, es un equipo calificado de profesionales, en un 60 por ciento, son personas jóvenes, con títulos profesionales de Comercio Exterior, Gerentes y Directores de Áreas, dentro y fuera del país, encargados de la exportación de Productos, atraer empresarios internacionales al país, planear macrorruedas de negocios, misiones de compradores, *fam trip* (viajes de familiarización), ferias, citas o entrevistas de negocios entre empresarios colombianos y extranjeros.

Con este propósito, y el de dar a conocer a la nación colombiana y empresarios extranjeros todas estas actividades, fue necesario la creación de la Oficina de Prensa, encargada del direccionamiento de la comunicación al interior y exterior de la organización; de igual manera que diera a conocer el trabajo realizado por Proexport en la promoción de las exportaciones.

Gracias a las actividades de Comunicación que se han realizado a lo largo de este tiempo, se ha dado la oportunidad de que muchos empresarios, conozcan y participen de la asesoría y acompañamiento que presta la entidad a empresarios interesados en ofrecer sus productos.

No sólo se han hecho importantes estas actividades de comunicación para lograr un reconocimiento a nivel nacional e internacional, sino que el Departamento de Comunicaciones es uno de los más importantes e imprescindibles de la empresa. Se ha encargado de ser un intermediario o un canal entre los empleados y la alta dirección de la empresa.

Con la conformación de cada una de las áreas que conforman la entidad, de inmediato se pensó en la gran responsabilidad que tenía que cumplir el Departamento de Comunicación al interior y exterior de ésta, por eso desde un comienzo fue ubicado dentro del equipo Staff de la organización. Esto indica la importancia que nota la alta dirección de la empresa, sobre las actividades de comunicación tanto interna como externa.

Según Baquero, "Las directrices de la presidencia, están estrechamente ligadas con las actividades de Comunicación, que van dirigidas a mantener, potencializar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos, de los que depende una organización para obtener éxito"⁶⁰.

La oficina de Comunicación al interior de la empresa ha cumplido con múltiples funciones como: emisora de noticias, en cuanto a las políticas de gestión y toma de decisión de la presidencia de la entidad, divulgación y coordinación de eventos de la misma, para lograr un mejor clima de trabajo y cooperación entre los integrantes.

Las actividades de comunicación han sido parte importante en la toma de decisiones de la presidencia y el canal oficial, por donde son emitidas, allí se maneja una comunicación ascendente, Según

⁶⁰ Baquero, José Daniel. Administración, Direccionamiento y Marco Social de la Ciencia de Relaciones Públicas. Mac Graw Hill, Madrid, 1994.

Marin⁶¹, “Este tipo de comunicación, es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que no pudiera existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama”.

En lo que se refiere a los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa; cabe destacar la implementación de software, de última tecnología, en este caso el Intranet, como medio ágil y efectivo en cuanto a las comunicaciones de la organización, por medio de este se ha logrado una mejor coordinación en cuanto a la emisión de informaciones que incumben a toda la organización.

Actualmente, esta cuenta con herramientas muy útiles que le han permitido un mejor reconocimiento de los públicos externos y mejor coordinación en las tareas de comunicación con los públicos internos, entre estos están:

En Comunicación Externa:

La elaboración de la revista Notiexport, de 16 páginas, que circula mensualmente por las Oficinas Comerciales, Principal, Regionales, embajadas y consulados, sobre la labor de la empresa y temas relacionados con las exportaciones nacionales y demás eventos a desarrollar.

Actualización de la página de Internet: *La web site* de la empresa www.proexport.com.co contiene una sección de noticias y novedades, cada vez que se emite un boletín de prensa acerca de x o y tema es

⁶¹ MARIN, Antonio Lucas, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Tipos de Comunicación Interna., Editorial Bosch, Barcelona, 1997., P.176.

necesario subirlo a la *web*, donde es ubicado en la sección de categorías y vínculos correspondientes, allí cualquier persona podrá acceder a dicha información.

Redacción de Boletines de Prensa: El departamento de comunicaciones emite boletines de prensa periódicamente sobre el trabajo de la empresa y su desempeño a nivel nacional e internacional, que tiene repercusiones importantes para la economía y las exportaciones colombianas.

Coordinación de periodistas en eventos organizados por la entidad: Desarrollo de ruedas de prensa, con carpetas de información suministradas por la entidad, que contienen la redacción de informes.

Canalización de solicitudes de información y entrevistas solicitadas por periodistas.

En Comunicación Interna:

Elaboración del reporte de prensa diario y envío del mismo: el departamento de comunicaciones de la entidad, a través de la empresa Siglo Data recibe diariamente un reporte de Free Press de los principales diarios nacionales y regionales de Colombia. La función consiste en leer, editar y enviar este reporte hacia las oficinas del mundo por medio del intranet.

Elaboración del archivo de Prensa: la empresa dispone de un archivo digital físico de *Free Press*, la función es la organización de cada una de las noticias por orden de publicación con sus respectivas copias y subirlas a la página *web* diariamente en el reporte.

Con base en la información obtenida y analizada, cabe resaltar varios puntos:

A pesar de realizar importantes e imprescindibles actividades de comunicación de tipo externo, se han detectado falencias en lo que se refiere a la comunicación interna; no existe un canal oficial establecido que conecte a los empleados con la presidencia, donde se conozca más a fondo información de interés para la organización, que cree un vínculo de participación con notas de interés para todos, información de carácter formal e informal que sea comunicada a toda la organización.

Los medios de comunicación interna en Proexport son de gran importancia, teniendo en cuenta que existen oficinas tanto en Colombia como en el exterior que también necesitan estar informadas y coordinadas con cada uno de los certámenes a realizarse. Existen actividades de integración que permitirán un mejor desempeño en las tareas, y desde luego, proporcionarán un mejor ambiente laboral, siempre y cuando la información sea efectiva y veraz.

Haciendo una mirada más conjunta hacia la organización es importante resaltar, que para que una organización funcione adecuadamente en todas sus esferas, es necesario que las políticas impartidas por la alta dirección, sean eficaces, busquen el bienestar de los empleados y sobre todo cree un clima adecuado de comunicación y comportamiento.

Los empleados a lo largo del tiempo han manifestado la necesidad de aumentar la participación en las decisiones que adopta la organización, y por supuesto mejorar aún más la comunicación interna, esto con el objetivo de participar de una mejor manera de cualquier toma de decisiones.

Por otro lado, se hace necesario el fortalecimiento de vínculos entre programas de capacitación y desarrollo profesional de funcionarios; se hace necesaria la capacitación en cuanto a las herramientas tecnológicas adoptadas por la empresa, como entrenamiento de nuevos programas y planes de exportación, esto con el objetivo de que los empleados se sientan más preparados en su campo laboral y exista un mejor desempeño en las tareas asignadas.

Otro de los factores que a lo largo de la observación y análisis de la organización, ha sido; la importancia de lograr una mejor claridad en los procesos de selección, esto tendría como resultado a que mucho empleados puedan acceder internamente a nuevos cargos.

Y por ultimo se hace notorio la carencia de programas para el mejoramiento y la calidad de vida de cada uno de los miembros de la empresa. Esto es muy importante ya que de estos, depende en gran medida no solo el bienestar de las personas sino una mejor adecuación a las actividades.

DISEÑO Y PLANTEAMIENTO

DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se presentaran cada una de las estrategias comunicativas que serán de gran ayuda para fortalecer los puntos débiles en los que la empresa debe trabajar para el mejor fortalecimiento de la misma; esto traerá como resultado un aumento en la confianza de los empleados sobre la organización, un mayor sentido de pertenencia, que se traducirá en un desempeño más efectivo de las tareas asignadas, que harán de esta entidad el mejor lugar para trabajar.

ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS

Qué	Fortalecer el vínculo entre programas de capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios.
Cómo	Realizar talleres de entrenamiento de venta consultiva, dirigidos por personal altamente capacitado ajeno a la entidad. Metodología: Se realizarán anualmente talleres con los asesores y gerentes de cada área según un calendario estipulado (1 vez al año, para cada funcionario), con el fin de lograr un mejor entrenamiento en esta área.
Indicador de Gestión	Al final de cada taller el asistente diligenciará un formato, en el que dará su opinión y calificación acerca de lo realizado durante la jornada.

Qué	Incentivar en los empleados el sentido de pertenencia por su empresa.
Cómo	Metodología: Se harán conferencias de motivación, con las cuales se haga sentir al empleado su importancia en la institución. Incentivar el uso de artículos promocionales de la compañía, como botones, almanaques, esferos, memos, que puedan usar sobre su escritorio con el objetivo de obtener una mayor recordación de la entidad. Charlas donde se informe el posicionamiento de la empresa en el mercado y su evolución tanto en Colombia como en el exterior. Estas actividades se realizarán una vez en el año.
Indicadores de Gestión	Se diseñará una encuesta para saber los resultados obtenidos luego de aplicadas las actividades, las respuestas serán confidenciales y se utilizarán para evaluar lo inicialmente planteado.

Qué	Aumentar la participación en decisiones y mejorar la comunicación.
Cómo	Metodología: Se programarán reuniones generales con el propósito de comunicar a toda la organización acerca de los resultados trimestrales, luego se enviara un comunicado con los puntos más importantes de dicha relación para darlos a conocer a las oficinas en el mundo. Se realizarán reuniones trimestrales en cada uno de las áreas, con el fin de identificar las fortalezas, y los puntos en los que se debe mejorar.
Indicadores de Gestión	El área de Calidad y Talento Humano se encargará de verificar el cumplimiento de las reuniones por medio de las actas realizadas, con los puntos a mejorar por cada área.

Qué	Incentivar programas para mejorar la calidad de vida, equilibrio entre la vida personal y laboral.
Cómo	Metodología: Se programarán, actividades y talleres con respecto a: programas de salud: Cardiovascular, Ergonomía, Salud Oral, campeonatos deportivos. Durante el año se realizará la programación para el cumplimiento y realización de cada una de estas actividades por medio de la UGP (Unidad de Gestión para Proexport), y la caja de compensación familiar.
Indicadores de Gestión	Se diseñará un formato por parte de esta área, que será enviado a todos los empleados con el fin de verificar en cuales de las actividades programadas para el año participaron.

Qué	Lograr mayor claridad en los procesos de selección.
Cómo	Metodología: Realizar una convocatoria para nuevas vacantes en la entidad, donde se especifique los requisitos, perfiles y demás características que tenga que cumplir el aspirante para acceder a ese cargo.
Indicadores de Gestión.	Para el cumplimiento de esta estrategia, es necesario que la convocatoria se haga vía Intranet, donde todos y cada uno de los funcionarios puedan acceder a los requisitos y hagan llegar sus propuestas. Se realizará cada vez que se abra una vacante en la empresa.

PROPUESTA COMUNICATIVA

A lo largo de este trabajo, se ha tratado de manera analítica y objetiva, cada una de las variables que componen la organización y sobre todo, se le ha dado gran importancia a las actividades de comunicación interna, como parte fundamental que debe poseer cualquier organización, sobre todo aquellas empeñadas en cumplir a cabalidad sus objetivos propuestos.

Hemos visto como la comunicación interna pasa a ser una actividad compleja, y que en el momento que no se sabe gestionar, puede llegar a ocasionar grandes problemas de confusión, falta de credibilidad y sobre todo una inmensa barrera entre los diferentes mandos existentes de la empresa, lo que producirá no solo una ausencia en la delegación de actividades, sino un distanciamiento casi total de las partes.

Como se pudo analizar en el anterior diagnóstico realizado al interior de la empresa, y en especial en las actividades de comunicación interna, se destacó una ausencia de medios de comunicación interna, cuyo objetivo no sólo es el de tener al público interno informado, sino coordinado con cada una de las actividades, decisiones y demás variables que componen la empresa, y que involucran a cada uno de los que hacen parte de la organización.

Por eso, se propone la realización de un Boletín Interno, con el objetivo de mantener al equipo informado y sobre todo lograr tener un canal oficial, donde participen con noticias no sólo la oficina

principal, sino que se convierta en un canal interno socializador, que permita la integración y cohesión del equipo alrededor del mundo.

Con este boletín se logrará que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido. Cuando por medio de la comunicación se está integrando al grupo, seguramente también se alcanzará una mayor productividad entre sus empleados.

De esta manera el trabajo se desarrollará con mayor eficiencia, debido a que hay una información previa a la organización. Por otro lado, las funciones se desarrollan con mejor disposición ya que hay una comunicación más clara, que aunque viene de la alta dirección, permite una participación activa en la misma de todos los miembros de los diferentes niveles de la organización. Con una mejor disposición la gente se siente realmente integrada en su trabajo.

Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización será: la creación de sistemas de comunicación confiables y que represente una participación de todos los empleados, aplicables desde la alta dirección y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama.

BOLETIN INTERNO

Datos generales:

- **NOMBRE OFICIAL:** INTRAEXPORT
- De aparición semanal.
- El boletín constará principalmente de datos e información de interés para la organización, es decir: palabras del presidente, negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, ingresos y bajas de personal, participación de la empresa en

eventos , ya sea que tenga que ver con la actividad de la empresa, como culturales, sociales, técnicos, y de trabajo en el país, reconocimientos a la eficiencia del personal, viajes, incapacidades, conferencias, cursos de capacitación, resultados en el comité de presidencia, actividades en las oficinas regionales y comerciales, campañas internas, de motivación, de publicidad, cumpleaños, felicitaciones, negocios etc.

- **Perfil del lector:** El boletín interno constará de notas breves, rápidas y ágiles, destinadas a informar al personal activo de la compañía, tanto en la casa matriz, como en las sucursales. Como su nombre lo indica, tendrá su carácter exclusivamente interno.
- **Distribución:** Correo interno de la compañía.
- **Emisión:** se podrá acceder a este, por medio del Intranet, de carácter magnético y llegará a cada uno de los empleados en las oficinas en el mundo.

Este boletín no solamente permitirá conocer las decisiones, políticas y avances en materia de la organización, sino que también será un medio de participación e integración de todos los miembros de la organización.

Tendrá la posibilidad de que exista una retroalimentación previa del mismo, teniendo en cuenta que el Intranet es un medio que permite, conocer las sugerencias y comentarios acerca de lo que se emite. Constará de dos páginas normalmente, aunque se realizará una edición especial de éste, que constará de cuatro páginas, se realizará en formato PDF, o en página Web.

DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS PARTES DEL PRODUCTO COMUNICATIVO

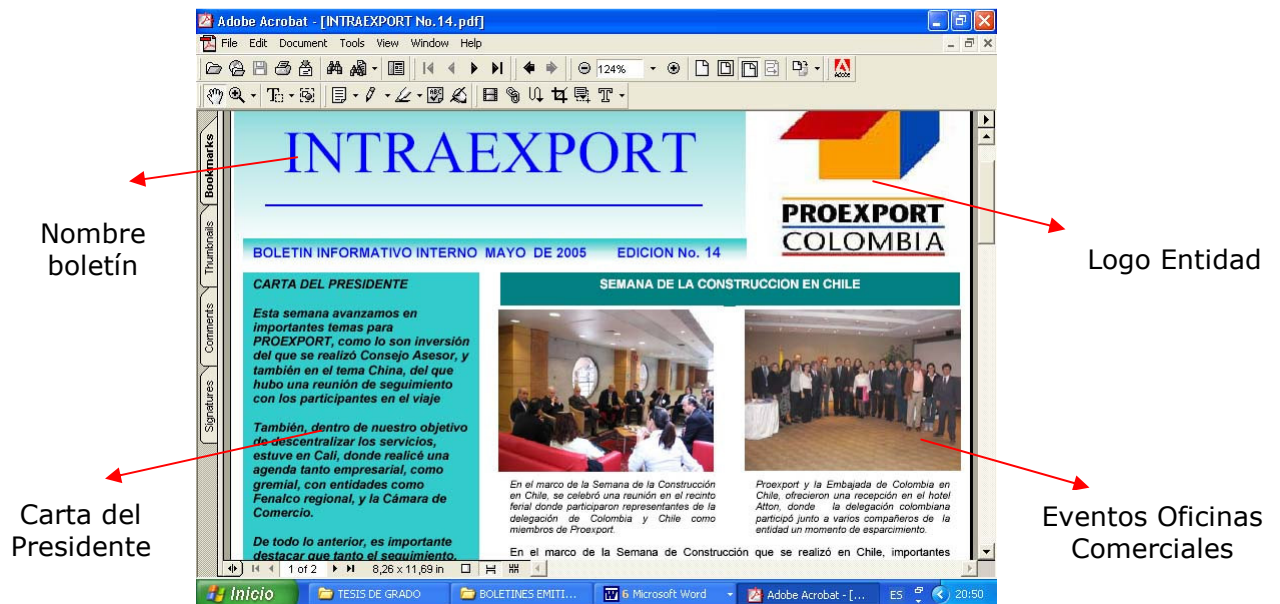


GRAFICO N. 3 PARTES DEL PRODUCTO COMUNICATIVO

VIABILIDAD DEL PROYECTO

Para detectar las barreras de información existentes al interior de la identidad, evaluar la comunicación, y sobre todo medir la viabilidad del producto comunicativo implementado en la entidad, fue necesario utilizar la encuesta, como herramienta de medición, para poder detectar, fortalezas y debilidades de la comunicación interna.

Cabe resaltar que el producto comunicativo, ya fue implementado dentro de la institución; a Noviembre de 2005 se han realizado 37 publicaciones con importante acogida. Para el próximo año se implementó como medio oficial de comunicación interna dentro de la entidad.

FOCUS O TARGET GROUP:

SEXO: Hombres y Mujeres

EDAD: Personas entre los 23 y 50 años

ESCOLARIDAD: Técnico, Universitario, Diplomado, Especialización, Master.

UBICACIÓN GEOGRAFICA: Bogotá.

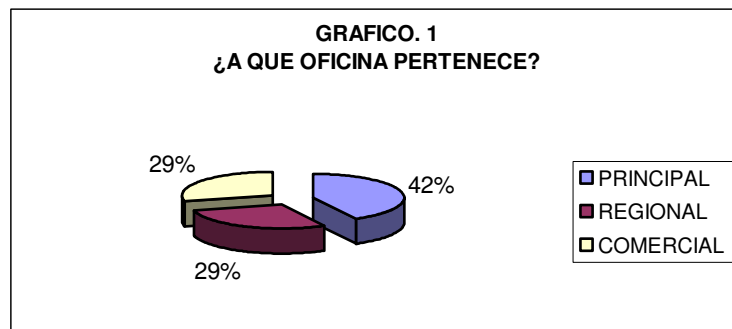
EXTRACCIÓN SOCIOCULTURAL: Media, Media Alta.

OCUPACION: Practicantes, Asesores, Secretarias, Gerentes, Directores y Personal de Apoyo.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 45 personas encuestadas, escogidas de forma aleatoria. (Ver archivo anexo Excel, tabulación encuesta).

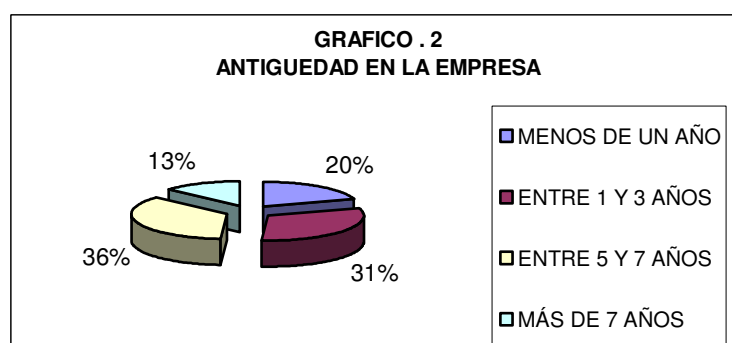
ANÁLISIS

¿A QUÉ OFICINA PERTENECE?



Con esta pregunta se pretendió medir el nivel de participación en los diferentes mecanismos y procesos que se manejan desde la oficina principal. El 42 por ciento de las personas pertenecen a la oficina de Bogotá, lo que demuestra aún, que todavía se necesita mayor motivación en las oficinas tanto comerciales como regionales. Esto nos muestra como a pesar de poseer herramientas tan efectivas como el Intranet, estas falencias de participación se sigan notando.

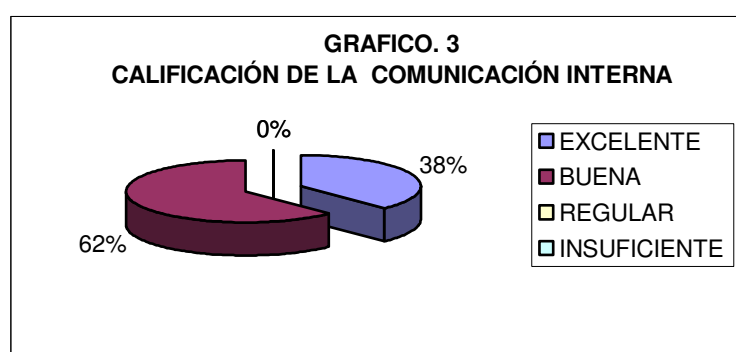
¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA USTED TRABAJANDO CON PROEXPORT?



El tiempo laborado en la entidad, demuestra que durante la encuesta se emplearan juicios de valor mucho más objetivos, ajustados a la

evolución de las comunicaciones de la entidad a lo largo del tiempo. En este caso el 36 por ciento, representa a funcionarios que han trabajado entre 5 y 7 años, una importante porción de personas, que puede aportar un juicio más contundente y apropiado sobre las comunicaciones.

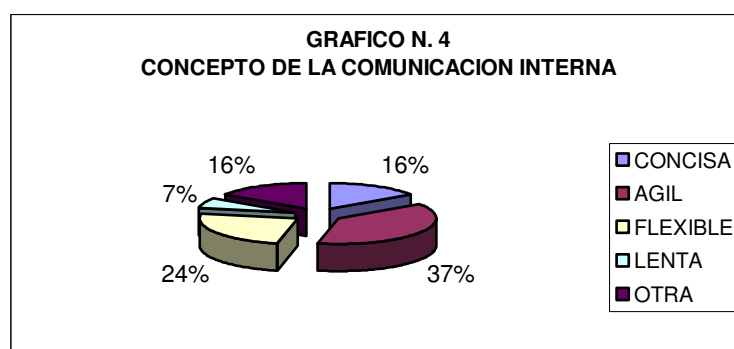
USTED CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN EN PROEXPORT ES



En esta variable indica que el 62 por ciento de las personas encuestadas consideran que Proexport posee una buena comunicación interna, esta respuesta puede ser interpretada por múltiples factores; entre los cuales están: las herramientas que utilizan para comunicarse entre si, como: el teléfono, fax, Intranet, Internet, Videoconferencia, etc.

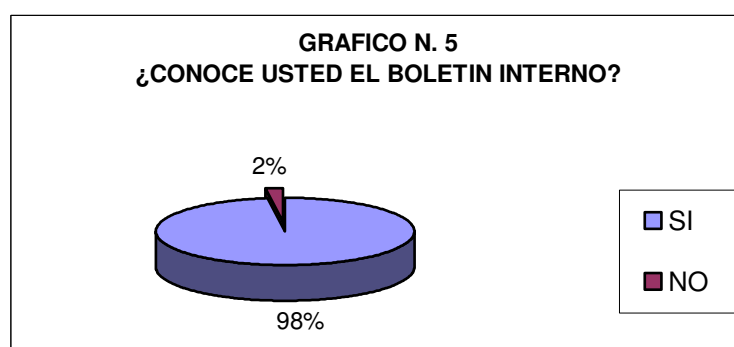
De igual manera se puede concebir, por haber tenido en la actualidad un mayor acercamiento en lo que se refiere a reuniones con la participación de los diferentes áreas, mandos que existen dentro de la organización, obsequios, reconocimientos, reuniones más puntuales; por área, macrosector. Una mejor participación en los procesos comunicativos por parte de todo el equipo.

CONCEPTO DE LA COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN



Con respecto a esta pregunta, es importante resaltar que uno de los factores más favorables con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus tareas comunicativas, teniendo como referente barreras de distancia entre oficinas alrededor del mundo es la inmediatez, y el lo que más se puede rescatar de los procesos, esto demuestra como para la entidad es de gran importancia la agilidad en cuanto envío y recepción de información. Seguidamente está la flexibilidad, factor imprescindible dentro de la comunicación, porque permite una mayor interacción entre empleados de diferentes áreas, macrosectores, oficinas regionales, comerciales, comunicación ascendente y descendente, de tipo horizontal y vertical.

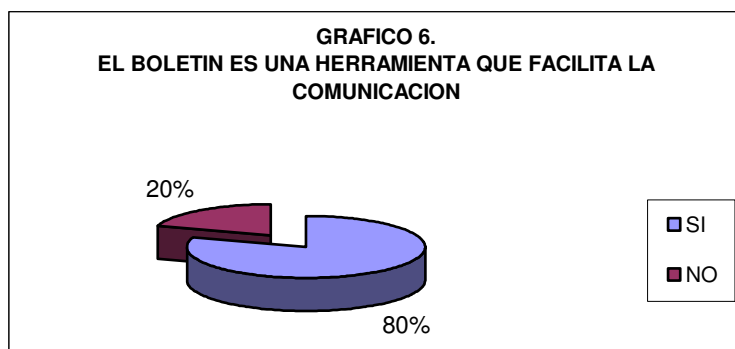
CONOCE USTED EL INTRAEXPORT, BOLETIN INTERNO



Esta cifra evidencia la importancia de los medios internos en la entidad, es conocido porque en su gran mayoría, con un 98 por ciento la gente se alimenta, vive informado de su entorno. Resultado que

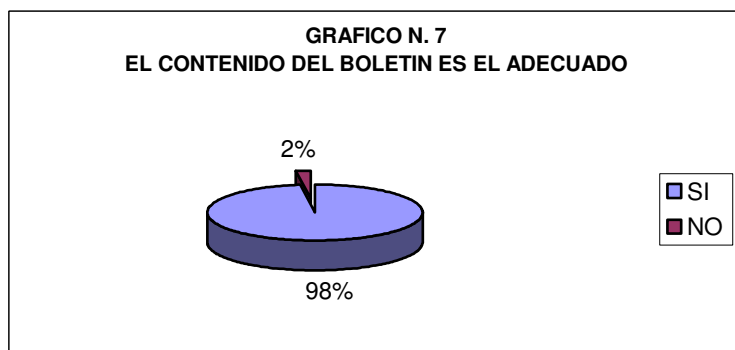
por otro lado permite medir el impacto y la importancia que este ha llegado a tener dentro de la organización.

¿CONSIDERA USTED QUE EL BOLETÍN FACILITA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS DE PROEXPORT?



El 80 por ciento de los encuestados consideran que esta nueva herramienta en la entidad ha sido de gran apoyo al interior de la actividad, el cual no solo ha facilitado la información a todas las oficinas en general, sino la participación en el mismo, creando y suministrando noticias de cada una de las áreas.

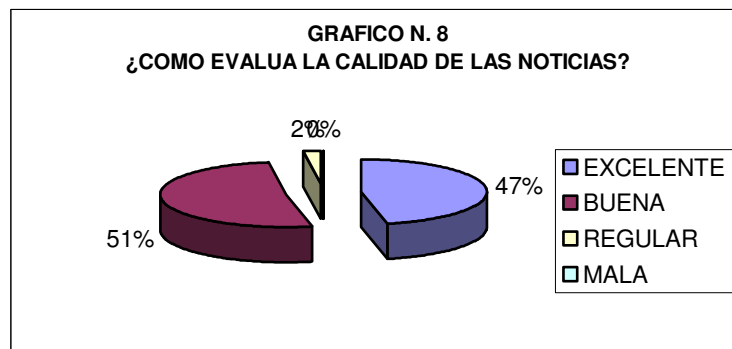
¿CONSIDERA QUE LOS CONTENIDOS QUE SE MANEJAN DENTRO DEL BOLETIN SON LOS MÁS ADECUADOS?



Con un importante 98 por ciento, se resalta el buen uso de fuentes, contenidos acordes con las necesidades y expectativas de cada uno de los miembros de la organización, cabe resaltar la importancia tanto a noticias formales, que tienen que ver directamente con la institución y las informales, relacionadas con la parte personal y de

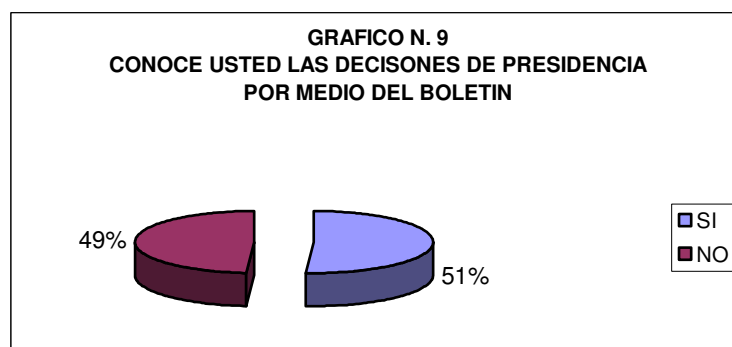
bienestar de los miembros, pero que también gozan de gran importancia en la empresa.

¿CÓMO EVALUA LA CALIDAD DE LAS NOTICIAS MENCIONADAS AL INTERIOR DEL INTRAEXPORT?



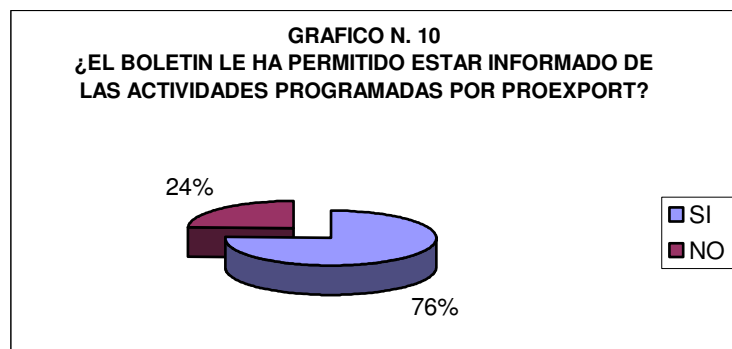
Con la implementación de esta herramienta, y su aceptación por parte de el público interno queda demostrado que se le ha tratado de brindar un tratamiento objetivo y veraz a las noticias emitidas dentro de esta herramienta comunicativa interna. El 51 por ciento, manifiestan un tratamiento propicio a lo que se emite y como se emite.

¿CREE USTED QUE ESTE BOLETIN HA FACILITADO CONOCER MÁS DETALLADAMENTE LAS DECISIONES DE PRESIDENCIA ASÍ COMO LAS DISTINTAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR LA ENTIDAD?



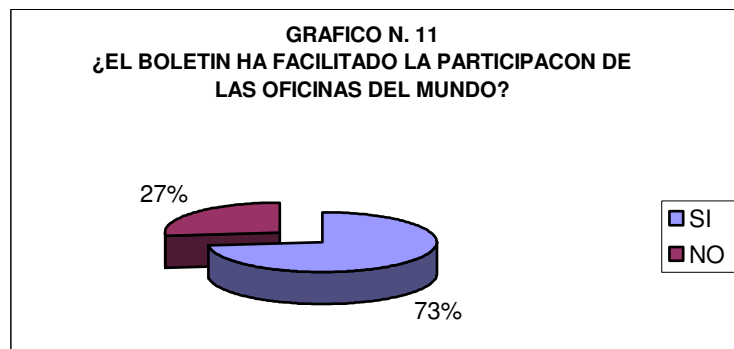
En esta variable, es muy parejo las dos opiniones, la mitad, es decir que corresponde aproximadamente a un 51 por ciento, consideran que por medio del boletín si son conocidas las decisiones, mientras que un 49 por ciento considera que no. las opiniones están divididas y lo importante sería mirar que variables hacen parte del criterio para tomar las posiciones de cada persona.

¿CREE USTED QUE ESTE BOLETIN HA FACILITADO LA PARTICIPACION DE TODOS LOS EMPLEADOS EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR, EVENTOS Y DEMÁS, PROGRAMADOS POR PROEXPORT?



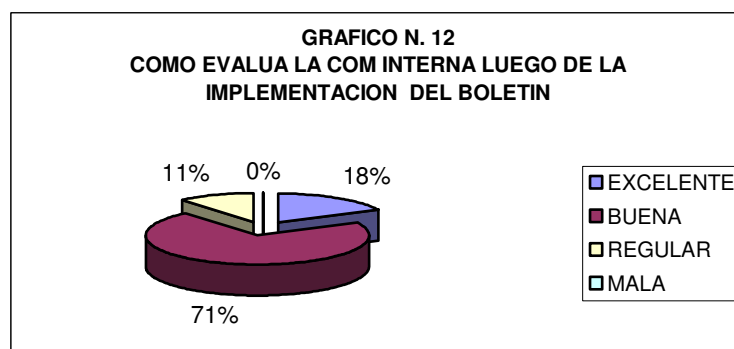
Se ha demostrado con la implementación de esta herramienta de comunicación interna, ha existido una mayor información a los empleados de lo programado por la entidad, como un aumento en la participación de las actividades propuestas. Esto demuestra que el boletín ha propiciado entre los empleados una credibilidad en lo que se emite, y sobre todo el efecto.

¿CONSIDERA USTED QUE ESTA HERRAMIENTA HA FACILITADO UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS OFICINAS EN EL MUNDO?



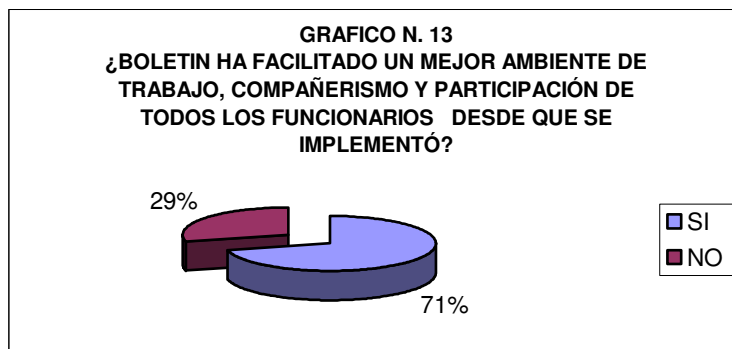
El 73 por ciento de los encuestados, consideran que sí, ya que ha existido una mayor integración de actividades, como de coordinación de información entre oficinas y áreas, sin importa su sitio de ubicación.

¿COMO EVALUA LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES DESPUÉS DE QUE SE IMPLEMENTÓ EL BOLETÍN?



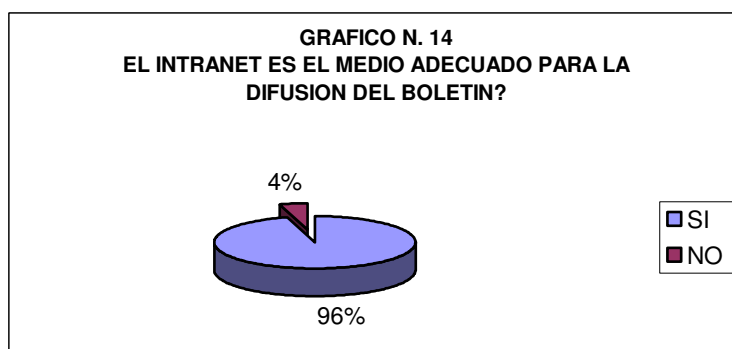
El 71 por ciento considera que la implementación de este nuevo boletín como herramienta comunicativa interna ha facilitado y mejorado la comunicación, mientras que un 18 por ciento considera que la comunicación ha mejorado notablemente luego de su creación.

¿CREE USTED QUE ESTE BOLETÍN HA FACILITADO UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO, COMPAÑERISMO Y PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS FUNCIONARIOS DESDE QUE SE IMPLEMENTÓ?



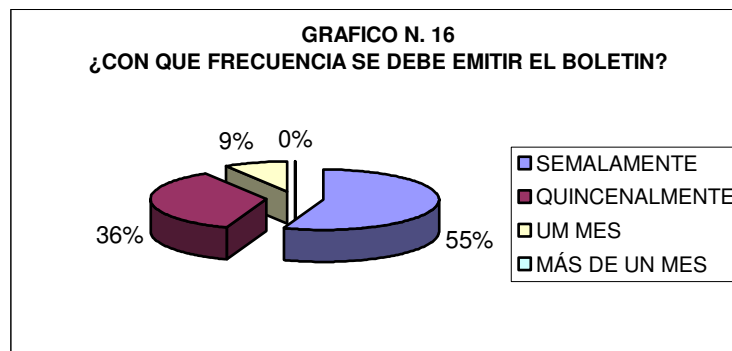
Un 71 por ciento consideran que no el boletín no sólo ha permitido ser un afianzador de la comunicación interna en la empresa, sino que por el contrario le ha permitido a la gente crear un espacio de compañerismo y camaradería, entre oficinas.

¿CREE USTED QUE EL INTRANET ES EL MEDIO MÁS ADECUADO PARA LA DIFUSIÓN DEL BOLETÍN?



Un 96 por ciento de los encuestados consideran al Intranet como el medio mas efectivo para la emisión del Boletín, ya que por medio de este es posible la inmediatez y personaliza cada uno de estos, teniendo en cuenta que llegan justo al correo interno de cada uno de los empleados.

MENCIONE CON QUÉ FRECUENCIA DEBE CIRCULAR EL BOLETÍN PARA TENER A LOS FUNCIONARIOS INFORMADOS



Un 55 por ciento, respondió que es muy positivo si semanalmente se emite, esto con el propósito de estar más actualizado con todo lo que ocurre dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

- ❖ La práctica profesional es una de las experiencias más satisfactorias para cualquier profesional de la comunicación, ya que permite esa interacción con la realidad, proponer nuevas alternativas de comunicación, y sobre todo lograr un manejo adecuado y transparente de la labor.
- ❖ A lo largo de la carrera, la realización de esta clase de trabajos le ha permitido al comunicador organizacional obtener una visión más crítica, objetiva y sobre todo analítica del entorno en el que cada persona se desenvuelve.
- ❖ Con la construcción y realización de estos ejercicios académicos, se logra un mejor desenvolvimiento y capacidad en la construcción de estrategias comunicativas, que permitan el cambio de ciertas debilidades en cuanto a la comunicación, ya sea de tipo interno o externo.
- ❖ Se hace necesario que para la consecución de los objetivos y metas planeadas al interior de una organización, siempre vayan acompañadas de las políticas de comunicación; esto logrará una mejor claridad en el desempeño de las funciones y un lugar ideal para trabajar.
- ❖ Estos trabajos aplicados a la vida real de las organizaciones se deben implementar con mayor frecuencia en las aulas universitarias. La implementación de nuevos recursos

comunicativos que ayuden a la construcción de la realidad de una organización, son un verdadero aporte no sólo para estas, sino para la sociedad en general

RECOMENDACIONES

- ❖ Con la realización de esta nueva herramienta de comunicación para la empresa se recomienda mantener la continuidad de su emisión.
- ❖ Fomentar la participación de los integrantes de la empresa en la realización de las noticias.
- ❖ Realizar frecuentemente en la organización, diagnósticos, encuestas de satisfacción que permitan medir la efectividad de este boletín, como instrumento esencial para las comunicaciones internas de Proexport.
- ❖ Realizar anualmente una evaluación de los medios ya sea internos o externos que se implementan en la organización con el objetivo de medir el impacto y la efectividad en los distintos públicos.

BIBLIOGRAFIA

BAQUERO, José Daniel, Administración, Direccionamiento y Marco Social de la Ciencia de Relaciones Públicas. Mac Graw Hill, Madrid, 1994.

BARNARD, C.I. Las funciones en la comunicación empresarial, Edición de Aniversario, Cambridge, Mass:Harvard University Press, 1968.

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, Editorial Paidós, Madrid, 1992.

BERNAL, Cesar Augusto, Metodología para la Investigación, Prentice Hall, Bogotá, D.C, 2000.

DENISON, D, R, cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá, Legis, 1991.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación,ICONTEC, Normas técnicas Colombianas sobre documentación, Compendio Tesis y otros trabajos de grado, Bogotá, D.C, 1998.

KREPS, Gary L, la comunicación en las organizaciones, Editorial Iberoamericana, U.S.A, 1995.

MARIN, Antonio Lucas, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Editorial Bosch, Barcelona, 1997.

MORALES, Alfonso, Análisis de las organizaciones, Cordoba, Etea, 1995.

PARSONS, Talcott, Estructuras y Procesos en las Sociedades Modernas, Editorial Free Press, New York, 1963.

Revista Policía Nacional, Constitución Nacional de Colombia, Derechos sociales, económicos y culturales, Educación en Colombia, Bogotá, D.C. 1998.

Urrutia Amaia Arribas, Revista Latina de Comunicación Social, La laguna (Tenerife), marzo de 2000.

PAGINAS WEB

Barragan, Constanza, Papel del Comunicador Social, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n42/lcastillo.html>, marzo 02 de

Cubidez, Jose Manuel, Retos de la educación, <http://www.esmic.edu.co/educacion.htm>, abril 23 de 2005.

González, Rossana Maria, comunicación en la empresa (<http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd0109031.php>). p.La. Julio 27 de 2005.

Ortiz, Amalia, Cultura y Comunicación Organizacional, (http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.html). Julio 27 de 2005.

Retos y papel de la Prensa. www.mediosparalapaz.org. Marzo 29 de 2005.

Sánchez, Ruiz Enrique E., "Globalización y convergencia: retos para las industrias culturales latinoamericanas", Universidad de Guadalajara, <http://www.innovarium.com/Indculturales/Globalizacion%20y%20Convergencia.htm>, marzo de 2005.

Vásquez, Jorge Alberto, Comunicación y nuevas tecnologías, http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.htm, marzo 29 de 2005.

DOCUMENTOS

Artículo 2.4.13.1.1. NATURALEZA JURIDICA. El Banco de Comercio Exterior, creado por el artículo 21 de la Ley 7a de 1991, es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito bancario, y vinculada al Ministerio de Comercio Exterior.

Plan Estratégico Exportador, Lineamientos para seguimiento y cumplimiento de las exportaciones colombianas. Adoptado por la Junta Asesora de Proexport, 1998.

Separata, Periódico Escenario. Comunicación y Pensamiento Incluyente. Mayo de 2003

Universidad Santo Tomás. Estatuto de Practicas Profesionales. Sobre la Teoría y la práctica.2005

Universidad Santo Tomás. Plan de Estudios. Facultad de Comunicación Social.2005

Universidad Santo Tomás. Proyecto Educativo Institucional (P.E.I). Noviembre de 2004.