



DIPLOMADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

FALENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEXTIFULL S.A.S

**INTEGRANTES
CATHERINE LONDOÑO AGUDELO
ESMERALDA MILLÁN**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO
BELLO
2016**

Pregunta problematizadora:

¿Qué factores inciden en que no fluyan de manera asertiva los procesos comunicativos del área de producción en la Empresa Textifull?

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación es un elemento esencial, una herramienta estratégica para que una empresa funcione correctamente. Sin comunicación no sería posible ejercer liderazgo, establecer relaciones con diversos tipos de públicos y el trabajo en equipo sería un caos. Las Empresas desarrollan dentro de su sistema interno, procedimientos o mecanismos que garantizan el buen funcionamiento de las áreas de trabajo, labores operativas y la infraestructura. No obstante, la eficacia de los procesos comunicativos se debe comenzar a desarrollar desde la parte interna de la Empresa porque sólo de esta manera se obtendrán los resultados y un óptimo crecimiento.

Textifull no ha sabido manejar el impacto del crecimiento, lo que le ha causado consecuencias económicas, incumplimientos a los clientes y problemas graves de comunicación interna que han afectado no solo el clima laboral, si no también cada una de las funciones y operaciones de la Empresa. El modelo de comunicación organizacional que se utiliza es de un flujo de comunicación descendente que impide eficacia y rapidez para que la información sea transmitida al área de producción, dado que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. La administración ha dado conocer y ha solicitado el cumplimiento de los procedimientos de trabajo, pero esto no garantiza el cumplimiento y logro de los mismos; ya que se presentan fallas en la comunicación, falta de disciplina de los

empleados involucrados, no se cuenta con un sistema que permita retroalimentar la información recibida y como consecuencia de dicha situación, el área de producción ha sido la más perjudicada porque es la columna vertebral de donde se desprenden todas las piezas necesarias para la elaboración y terminación de los productos o insumos.

Todas las funciones operativas y logísticas dependen de ésta área, por eso, cuando la comunicación interna falla o se interrumpe, la Empresa deja de ser productiva. Pese a que Textifull cuenta con redes de comunicación formales como formatos de registro y control de producción e insumos, cuya intención es la de informar sobre los procesos que se llevan a cabo en el área, el personal operativo no realiza estos procedimientos, de este modo, la información no fluye adecuadamente, se tergiversa o se pierde, afectando el trabajo y a los empleados.

Éstas falencias de comunicación interna en el área de producción han retrasado muchos procesos de elaboración, afectando la calidad en los productos y generando desorden en cada una de las funciones de los empleados, por consiguiente cuando el problema se hace evidente ante el gerente, el jefe de producción no sabe explicar la falla del proceso porque no tiene conocimiento de la causa raíz de dicha situación.

Visto así, se halló que el modelo organizacional ocasiona un déficit en la comunicación interna del área de producción, puesto que trabajan de forma independiente, cuando se supone toda la Empresa debe manejar una integralidad con una conexión comunicativa. No solo se están afectando los procesos de toda la Empresa, sino que ya han tenido varias multas por parte de los proveedores por incumplimiento de las cláusulas del contrato y también, muchos empleados han expresado que se sienten desmotivados cuando van a trabajar debido a todos los inconvenientes con pérdidas de insumos y malos procesos en la fabricación del producto, lo que afecta considerablemente la productividad y el clima organizacional.

Un modelo de comunicación organizacional influye positiva o negativamente en todos los procesos de la Empresa, esto depende de la manera como se encuentre

estructurado y si está en relación con las líneas estratégicas y la visión de la empresa.

2. ANTECEDENTES

Textifull es una Empresa del sector textil que está en el mercado desde hace 8 años, trabajando para las marcas de ropa más importantes del país como Americanino, Chevignon, Diesel y Rifle. Inicialmente comenzó con 8 empleados y 1 área de trabajo, hoy en día cuenta con 80 empleados y 3 áreas de trabajo que se dividen en: Área Administrativa, Área de producción, Área de Contabilidad y Finanzas.

En el año 2008 cuando la Empresa Textifull comenzó a fusionarse en el mercado laboral, creó un modelo organizacional descendente, cuyo enfoque tiene por esencia una jerarquía tipo militar, política o religiosa, en donde los niveles más altos implican una mayor superioridad y dominación sobre los inferiores, en este caso, desde el gerente hasta los operarios. El organigrama de Textifull está constituido así: Gerente, Sub Gerente, Directora Administrativa, Jefe de Producción Jefes de áreas y Operarios.

Durante tres años este modelo organizacional funcionó correctamente, pues la comunicación fluía de forma asertiva, esto debido a que contaba tan solo con 8 empleados y 1 área de trabajo. Posteriormente, el crecimiento inesperado de la Empresa ocasionó la creación de más áreas y el nombramiento de jefes que estuvieran a cargo del funcionamiento de éstas. Debido a la falta de planeación y conocimiento de los objetivos empresariales se comenzó a evidenciar cómo la falta de procesos de comunicación estaba afectando al área de producción y la disminución del rendimiento en los empleados, un problema que para Textifull se ha convertido en el principal factor de decadencia económica y mal clima laboral.

En la Empresa no se han realizado estrategias o actividades que apunten al mejoramiento de la situación que se presenta en el área de producción y no se

han centrado en los empleados como público afectado a causa del modelo organizacional actual, lo que conlleva a que la motivación y el sentido de pertenencia se estén perdiendo, afectando la calidad de los procesos y el interés en la correcta realización de las respectivas funciones, tampoco se han brindado capacitaciones de motivación laboral, identidad corporativa, misión, visión, objetivos y valores empresariales.

3. DELIMITACIÓN

3.1 DELIMITACION ESPACIAL

Textifull se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia, cerca de la estación Aguacatala del metro.

- **Nombre de la empresa:**

TEXTIFUL S.A.S

- **Actividad económica:**

Fabricación de prendas de vestir

- **Razón social.**

TEXTIFULL S.A

3.2 DESCRIPCIÓN O RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA:

Textifull es una Empresa del sector textil que está en el mercado desde hace 8 años, trabajando para las marcas de ropa más importantes del país como Americanino, Chevignon, Diesel y Rifle. Inicialmente comenzó con 8 empleados y 1 área de trabajo, hoy en día cuenta con 80 empleados y 3 áreas de trabajo que se dividen en: Área Administrativa, Área de producción , Área de Contabilidad y Finanzas.

3.3 DELIMITACION TEMPORAL:

El proyecto de intervención inicia desde agosto y finaliza en noviembre del año 2016.

3.4 Misión

Ofrecemos a nuestros clientes la elaboración de prendas de vestir con estándares de calidad, que garantiza ser competitivos, reconocidos y rentables. Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo, y el desarrollo de las personas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país

3.5 Visión

En el 2020 seremos reconocidos a nivel nacional, por la calidad y competitividad en la producción de prendas de vestir, basados en tecnología de punta.

La Empresa se divide en tres áreas: Administrativa, Producción y Contabilidad-Finanzas.

La investigación se enfoca específicamente en trabajar el problema de comunicación interna y cómo ésta afecta los procesos del área de producción . A continuación todos los empleados que conforman Producción:

Áreas	Personal a cargo
Área de producción	1 Jefe 3 Auditoras de Calidad 1 Programador de Producción 1 Auxiliar de Corte 1 Auxiliar Procesos Externos(bordados, estampados y fusionados)
Sub- áreas	Personal a cargo

Área de Diseño	1 Jefe 2 Diseñadores
Área de Insumos	1 Jefe 4 Analistas de Compras
Área de Patronaje	2 Patronistas
Área de Bodega	1 Jefe 1 Auxiliar de Estampación 1 Auxiliar de Corte

En total son 20 empleados quienes conforman el Área de producción y deben garantizar el funcionamiento de cada uno de los procesos, sin embargo, solo se trabaja con los Jefes, Patronistas y Auditoras de Calidad, para un total de 10 Empleados que conforman el grupo de estudio y que se relacionan directamente con la problemática de ésta investigación.

Dicho grupo conforma los líderes del Área de producción, quienes deben velar porque las condiciones y recursos sean los adecuados para que el resto de los trabajadores cumplan sus funciones a cabalidad. Por eso, nos enfocaremos en abordar con ellos la problemática de comunicación interna que afecta los procesos de producción.

El proyecto de intervención inicia desde agosto y finaliza en noviembre del año 2016. Durante el cual se propone un plan de acción de comunicación interna para el área de producción.

4. DESCRIPCION DEL PROYECTO.

El proceso consistió en brindar apoyo en el área de producción de la empresa Textifull S.A.S en un acompañamiento a los operarios en el área de trabajo observando y analizando los procesos comunicativos, evidenciando así las fortalezas y debilidades que presenta área de producción y el recurso humano de la misma, para con dicha información proceder a implementar los conceptos aprendidos en el proceso de formación académica en la universidad.

Para lo cual se tuvo en cuenta las siguientes funciones:

Conocimiento de todo el proceso de fabricación de los productos de la planta. Esto se hizo pasando por cada área, bajo el acompañamiento del jefe de producción, quien se encargó de presentar al personal operativo, luego este personal explicaba el funcionamiento de dicha área.

Seguidamente se procedió a una reunión con el jefe de producción donde se discutió el plan de trabajo a desarrollar, qué se observó en la planta sobre el proceso comunicativo y que oportunidades de mejora se identificaron.

Después de haber recorrido toda la planta y haber comprendido todos los procesos de fabricación, se escogió el área de producción para intervención del proceso comunicativo.

Luego se definieron las actividades a desarrollar en el proceso investigativo.

Estas actividades fueron:

- Capacitación de sensibilización para dar a conocer la problemática comunicativa del área e identificar la percepción de los empleados al respecto
- Diseño de carteleras
- Propuesta de un sistema RDD
- Propuesta de la creación de un área de comunicaciones

5. JUSTIFICACIÓN

Las necesidades y actitudes de los empleados van transformándose con el paso del tiempo, dichas necesidades deben ser atendidas por la empresa. Hoy por hoy, es más común que los trabajadores se involucren más y quieran estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización.

En ese orden de ideas, es propio afirmar que comunicar al empleado cualquier normatividad o política sobre la entidad y su desempeño dentro de la misma es imperativo. Así, como también lo es que el empleado pueda manifestar su percepción, opinión y/o sugerencias, e incluso reclamaciones a la dirección si así se requiere.

Toda empresa, sin importar su actividad comercial o su tamaño debe establecer canales de comunicación eficaces, esto, con la intención primordial de que todos y cada uno de quienes componen las áreas de la organización tengan conocimiento pleno de sus funciones, de cómo actuar en una situación crítica y a quien deben notificar lo que sucede en el momento oportuno, de igual modo con los aspectos positivos, y en consecuencia haya una retroalimentación de todo lo que ocurre al interior de la compañía.

Analizando que en la Empresa Textifull, el área más afectada por los malos procesos de comunicación interna es producción, es necesario elaborar un plan de acción de comunicación interna que les permita enumerar sus actividades, comparar logros, medir resultados y alcanzar los objetivos de la Empresa.

Visto así, la comunicación interna utilizada estratégicamente es fundamental para que se perciba un clima laboral ameno y exista un evidente sentido de pertenencia, por tanto mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Así, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio.

Gracias a la comunicación es posible crear interacción a partir de la palabra, por eso, es tan importante que la Empresa Textifull se enfoque en trabajar y fortalecer sus procesos de comunicación interna para optimizar cada uno de los procedimientos operativos y mejorar el clima laboral.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción de comunicación interna, que permita el despliegue y flujo de la información de manera más asertiva entre los diferentes procesos que conforman el área de producción de la Empresa Textifull.

6.7 Objetivos específicos

- Establecer las causas que dificultan que la comunicación no fluya de manera adecuada entre los procesos del área de producción .
- Diseñar una propuesta que permita mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.
- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna del área de producción.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Categorías

Comunicación interna

Kreps (1990) define la comunicación interna como "El patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas". El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Citado por Trelles, 2004: 43).

Clima Organizacional

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

7.2 Estado del arte

A continuación, un seguimiento a las investigaciones que han abordado el tema de la comunicación interna. Cómo afecta a las Empresas en sus procesos y que se necesita para que haya una buena comunicación interna

Medellín (2013), en el Colegio Marymount, la estudiante Valentina Velásquez Vallejo realizó un proyecto que habla de *“cómo la mala comunicación afecta el buen desarrollo y éxito de una Empresa”*. Define que *“a medida que el ser humano se ha desarrollado a través de la historia ha sentido la necesidad de relacionarse con otros seres humanos y por ende ha sentido la necesidad de comunicarse de una forma apropiada. Actualmente podemos ver como las diferentes organizaciones se pueden comparar con una persona, es decir, las empresas tienen una personalidad, la cual se adquiere gracias a su cultura, pero lo que principalmente necesita es tener una comunicación exitosa y apropiada para así lograr todos sus objetivos”*. Cuando los objetivos no se están cumpliendo se puede comprender que la falta de organización y comunicación interna están afectando el clima laboral de los empleados, debido a que la desinformación genera confusión y problemas graves a la hora de realizar sus labores. En el proyecto, también se habla sobre el papel fundamental que tiene la comunicación en una Empresa y que si no se tiene un buen manejo de esta, se puede afectar la

seguridad, motivación, claridad de la información y todo el desempeño interno de la Empresa.

Así mismo dice que, una buena comunicación depende de los gerentes o administrativos y de los empleados que tengan habilidad para comunicarse. Es necesaria la interacción entre el jefe y los empleados, que exista una mecánica de comunicar y comunicarse para conocer cómo están funcionando los procesos, qué hace falta y qué hay para fortalecer. Por eso es tan importante que desde los altos cargos se comience a generar conciencia de que la comunicación interna es la herramienta que permite conectarse con sus empleados y mejorar los procesos de productividad. Impregnar la cultura de comunicar, es algo que desde construirse desde lo poco para abordar a lo más grande.

(GOMEZ, 2009) *“La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”* nos habla sobre la importancia de que la información sea rápida, fluida, práctica y actualizada dentro de una empresa. Se deben ofrecer los canales apropiados para que la información fluya como debe ser y por eso es que las empresas deben aportar tiempo y recursos económicos a estrategias que permitan el adecuado proceso informativo dentro de la Empresa.

Gómez establece un decálogo de premisas fundamentales para trabajar la comunicación interna en las organizaciones, estas son:

- Las máximas autoridades tienen que liderar el proceso
- Ante todo el objetivo ¿Por qué hago esto?
- Desarrollar procesos participativos
- Conocer la organización e identificar sus públicos:
- Construir la estrategia de comunicación interna sobre una base sólida de identidad
- Escribir una hoja de ruta:
- Crear alianzas en la organización para apoyar las iniciativas
- Demandar recursos
- Innovar en los canales de comunicación y utilizar los más efectivos

- Pensar, Construir, valorar y volver a pensar.

Gómez nos dice que la comunicación interna debe comenzar desde arriba, desde las personas que ejercen el liderazgo, lo que permite más adelante crear una cultura de comunicación. Es necesario tener clara la misión y la visión de la organización, de esta manera se puede conocer donde está fallando la comunicación y desde donde se puede comenzar a solucionar y también tener presente que cada una de las personas que hacen parte de la organización, son importantes y contribuyen al éxito. Gracias a estos espacios se conoce como están fusionadas las cosas para mejorarse y además, al mismo tiempo se aporta a la motivación y al sentido de pertenencia.

Definición

STATON, N. Op. Cit., 1993.

Para N. Stanton la comunicación interna se puede definir como “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común”¹

Otra definición de comunicación interna la define como: herramienta a disposición de la gerencia, en sus distintos niveles, para mejorar el grado de comprensión, compromiso y movilización de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o departamentales.

Características de la comunicación interna

La comunicación interna muestra las siguientes características:

- En cualquier organización la comunicación se orienta en tres sentidos:
 - a. Sentido descendente, desde la dirección hasta los empleados (desde la cúspide de la pirámide hasta la base). Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente por toda la organización. Las personas trabajan

mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada. Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse. Por ello para mejorar sus comunicaciones descendentes la organización debe dotar a sus empleados de algún tipo de capacitación en las comunicaciones. También hay que señalar, que quizá la razón principal por la que la dirección no se comunica con tanta frecuencia como debiera es porque no está segura de lo que debe comunicar, de cuánto debe comunicar y de qué manera debe comunicarlo.

b. Sentido ascendente, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba, para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.

c. Comunicación horizontal, llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan la comunicación ascendente y descendente. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos. Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre

personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras.

- La comunicación interna puede realizarse en un plano verbal o no verbal. Nos referimos a los códigos no verbales compartidos por los miembros, que remiten a lo intuitivo y lo psicológico.

- Dentro del plano verbal la comunicación interna puede desarrollarse de una forma oral o escrita y de modo directo o mediado. La mejor forma es la comunicación escrita en sus distintos soportes, al igual que la comunicación audiovisual; aunque ha surgido cierto interés por la información intercambiada oralmente. También hay que señalar el crecimiento de la comunicación escrita a través de soportes informáticos (Intranet, e-mails, portal del empleado, revista digital). •La comunicación interna puede ser interpersonal o de grupo.

- Está formada por canales de comunicación formal e informal. Los canales de comunicación formal están establecidos y planificados por la organización, donde incluyen qué se dice, quién, cómo, y cuándo se dice. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que surge de la interacción social natural entre los miembros de la organización.² Cada vez se ha prestado más atención a la comunicación interpersonal o de grupo que ocurre fuera de los canales formales y que tiende a fomentar la iniciativa de los miembros, esto ha sido debido al avance que la teoría de la organización ha desarrollado incluyéndose en su cuerpo doctrinal las nociones de cultura corporativa, excelencia o calidad total. Ambas vías de comunicación son interdependientes ya que en aquellos aspectos que los canales formales no recogen toda la información o no satisfacen las necesidades informativas se ponen en marcha los canales informales. De esta manera, cuanto más se usen los canales formales para proporcionar información interesante y útil, menor será el margen que se le dejará a los canales informales.

KREPS, G. L. Organizacional Communication: theory and practice. London: Longman, 1990.

- La existencia de una voluntad y un compromiso real por parte de la empresa de comunicar.
- Una información completa, extensa y veraz.
- Debe existir una confianza mutua entre la empresa y el trabajador.

Objetivos de la comunicación interna

En cuanto a los objetivos de la comunicación interna, podemos destacar que los más importantes y fundamentales son, por un lado, informar y, por otro, motivar. Junto a estos dos, podemos mencionar otros tales como:

- Dar a conocer la institución o empresa, su proyecto, planes y acciones llevadas a cabo, así como las futuras. Se trata de dar una visión lo más clara y transparente posible de la empresa a sus empleados, con el objetivo de que estos se sientan ubicados en su planes.
- Proyectar una imagen positiva: el hecho de que los empleados proyecten, más allá del ámbito interno de la empresa, una imagen positiva o negativa de ella dependerá de la propia “autoimagen” que ellos tengan.
- Promover la participación diaria del trabajador, es decir, hacer del trabajador un sujeto activo y no pasivo.
- Implicar al personal en los objetivos y meta de la empresa, considerándolos como propios, provocando que unan sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos. Cada empleado de la compañía debe saber en qué medida contribuye él en la satisfacción de las metas corporativas de la organización, no de una manera genérica sino de la forma más precisa y personalizada que sea posible.
- Implicar al personal en el desarrollo de su visión estratégica: identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de

pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.

- Marcar, rehacer o reforzar la forma de realizar las cosas en la organización.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno: desde los cambios originados por la evolución tecnológica, comercial o productiva, a los que son consecuencia de procesos externos a la entidad.
- Centrarse en aquellos puntos que la organización estime más importantes.
- Hacer más comprensibles las actuaciones de la empresa, para que los trabajadores entiendan y acepten las políticas y objetivos de la misma.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal: informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna. Para lo que se elaborarán (entre otras herramientas) boletines especializados, publicaciones internas, circulares, órganos internos de información para afiliados, clientes, etc.
- Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo de equipo, la participación y el compromiso de los empleados, y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización. Fomentando la participación interna (diálogo) dentro de la organización (preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical).³

WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. Op. Cit., 1993.

Esta propuesta nació en Francia y fue imitada por Estados Unidos, como respuesta a la fragmentación del trabajo informativo. Se creía la necesidad de crear en las empresas un departamento, con categoría de dirección general, cuyo responsable se ocupara de coordinar toda la actividad informativa. Precisamente se dio mucha importancia al personaje que debía ocupar el puesto, llamado director de comunicación o Dircom. Según D'Humièrs, desempeña cinco tareas esenciales, que a su vez se dividen en diferentes trabajos: a) difunde información

procedente de la alta dirección de la entidad; b) dirige el desarrollo de la identidad visual; c) administra la comunicación interna; d) su departamento proporciona servicios de comunicación al resto de las áreas; e) se ocupa de organizar la representación de los altos cargos, y la participación de la entidad en la política pública.

El modelo del Dircom goza cada vez de mayor reconocimiento y emerge como la fórmula idónea para organizar la comunicación institucional, ya que mantiene equilibrio entre la labor propia de la función informativa y la necesidad de servir al conjunto de la institución.

Por su parte, entre los destinatarios de la comunicación interna se engloban todos los miembros de la entidad, desde la cúpula directiva hasta el empleado recién llegado, pasando por todos los puestos y escalas de responsabilidad. Unos destinatarios con los que es necesario comprometerse para favorecer el establecimiento de vínculos entre ellos, motivarlos, mantenerlos informados y hacer que se identifiquen con la empresa.

Herramientas de comunicación interna

Para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es imprescindible crear canales de comunicación y herramientas que el personal pueda utilizar, tales como: Intranet, emails, boletines periódicos, revista interna y reuniones informativas, entre otras. Pero, también podemos considerar como formas de comunicación las salidas en grupo, las cenas o viajes y actividades recreativas con los compañeros de trabajo, en las que se combina trabajo y ocio, y que contribuyen a cohesionar a los diferentes departamentos.

Las tácticas y herramientas de comunicación que se van a emplear dentro de las empresas e instituciones van a depender de factores tales como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados, que es un aspecto fundamental. Los mensajes y soportes varían en función de los destinatarios. La comunicación real exige la utilización de una pluralidad de métodos, no solamente de uno o dos.

En cuanto a los canales de comunicación interna se está consolidando definitivamente la Intranet y otros medios electrónicos, como el correo electrónico, tanto por su rapidez, como por su personalización y facilidad de uso.

8. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La metodología que se utilizará para la recolección de información es la investigación aplicada, que busca generar conocimiento e información a través de la intervención directa con el problema de estudio, para más adelante diseñar estrategias que aporten soluciones. La investigación es de corte mixto (cualitativo y cuantitativo) y La recolección de información se realizará con fuentes primarias, a través de métodos y herramientas como: la observación participante, la entrevista y la encuesta.

La observación participante nos permitirá tener contacto directo con los sujetos relacionados en el problema de investigación, una percepción activa de la forma como interactúan y se comunican entre sí, evidenciando comportamientos, realidades, entorno laboral y gestualidad. Las observaciones quedarán registradas en notas o diarios de campo, incluyendo las acciones que realicemos como investigadores y las acciones que realicen los sujetos participantes.

Por medio de la entrevista estableceremos un vínculo comunicativo con el sujeto de estudio, obteniendo respuestas a las preguntas que se planteen. Es una interacción que nos permite obtener información mucho más profunda y con datos de interés más detallados. Constará de preguntas abiertas para ampliar nuestros horizontes investigativos con las diversas respuestas, opiniones o sugerencias, y poder realizar un esquema o registro de la información mucho más preciso para luego realizar una interpretación.

Finalmente, se realizará una encuesta directa, es decir, que se relacione con nuestro objeto o problema de estudio, se crearán preguntas cerradas con el fin de obtener resultados estándar, que se puedan clasificar y analizar. Esto nos ayuda a esclarecer lo que opinan cada uno de los sujetos participantes de la investigación.

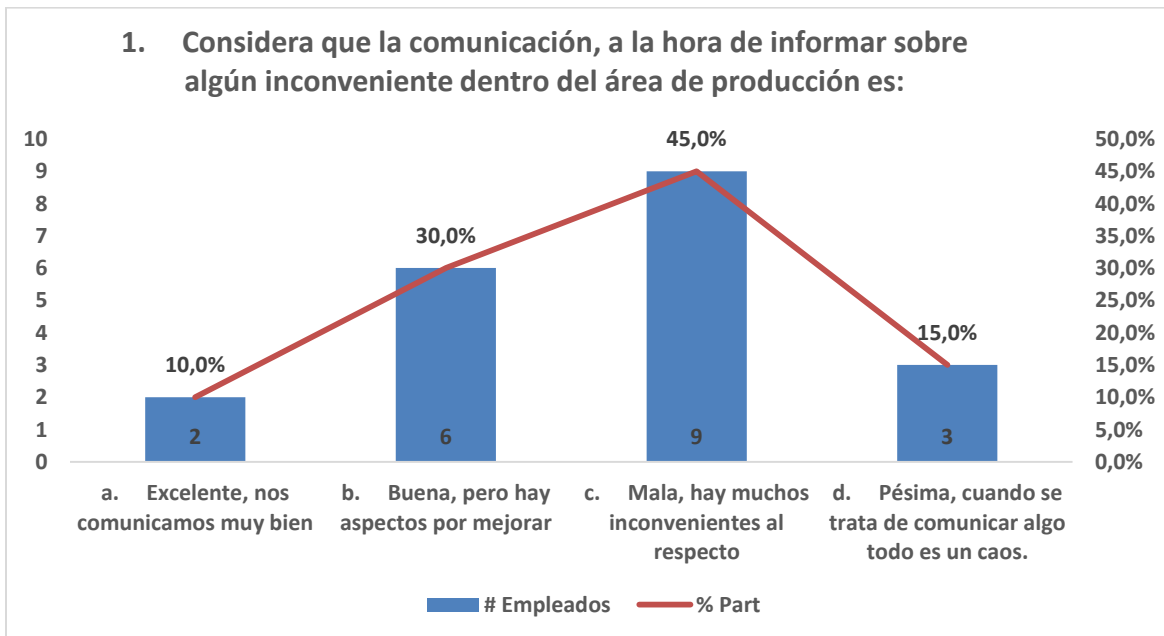
9. TABULACIÓN/ GRAFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los resultados que se obtengan de las diferentes herramientas de recolección de información se canalizarán a través de la plataforma de Excel, donde se definen diferentes pautas de clasificación que contendrán datos de las respuestas de los sujetos que hacen parte de la investigación.

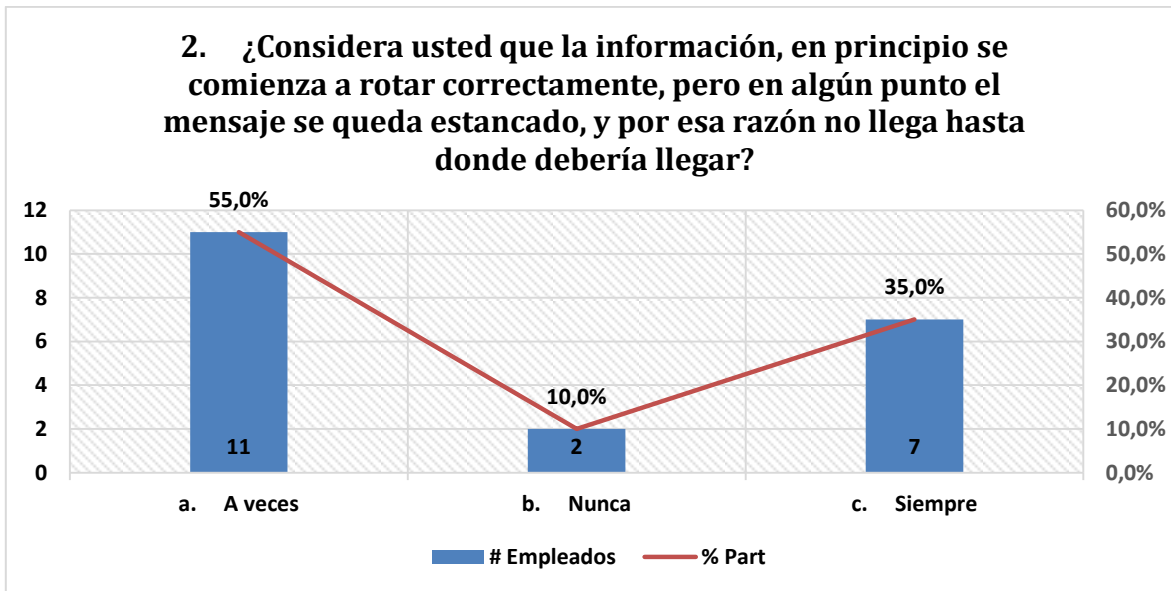
Las tablas y los gráficos de barras permitirán conocer a través de porcentajes, datos numéricos y estadísticas las percepciones de los trabajadores en cuanto al problema de comunicación interna en el área de producción y cómo afecta esto el clima laboral y los procesos internos de la Empresa.

A partir de una matriz se realizará una comparación entre los diferentes datos que arrojen las gráficas y las tablas, para luego hacer un paralelo entre los resultados estadísticos y los objetivos estratégicos de la Empresa, detectando los problemas de la comunicación interna y sí se cumplen o no los objetivos de la Empresa.

Encuesta comunicación interna realizada a las 20 personas que conforman el área de producción.

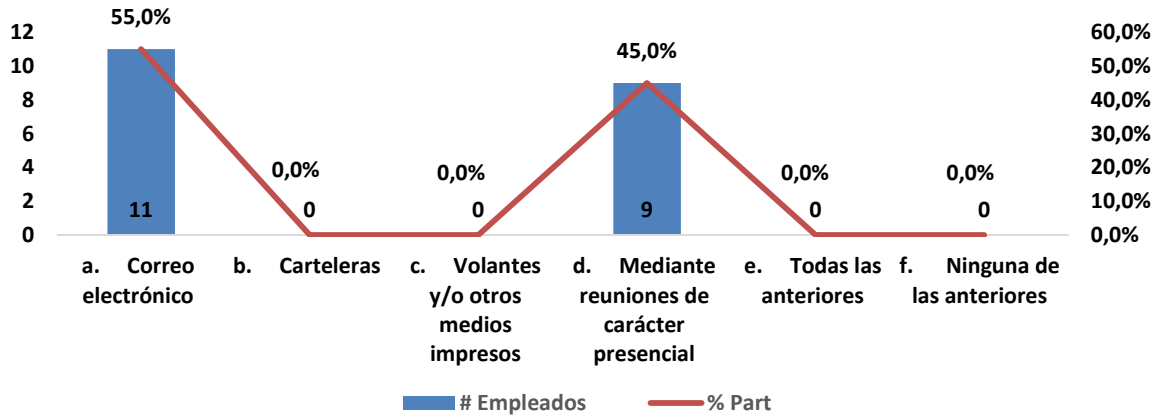


En la gráfica número 1 el 45%, -equivalente a 9 de 20 empleados del área de producción - respondieron con la opción “C”. “Mala comunicación”, hay muchos inconvenientes al respecto”, lo que indica que, en efecto los procesos comunicativos no fluyen de manera adecuada, especialmente cuando se trata de socializar alguna dificultad. En conclusión, la comunicación interna en el área de producción es la causa de que se presenten inconvenientes y mal clima laboral, por lo tanto, el área administrativa debe acceder a estrategias que vayan reparando cada uno de los vacíos que existen en la comunicación.



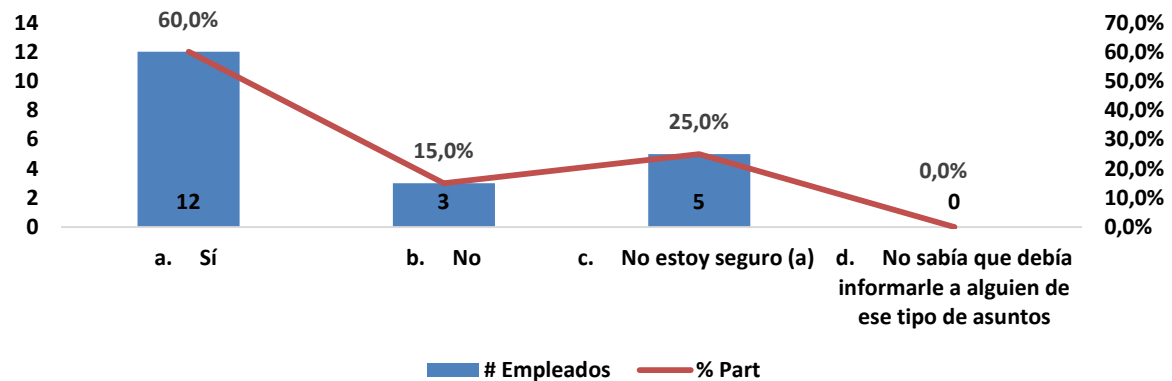
En la gráfica número 22 el 55% -corresponde a 11 de 20 de los encuestados- respondieron la opción “A”. “A veces”, este tipo de respuesta es algo ambiguo, lo que puede indicar que: los empleados del área de producción no tienen muy claro cómo funciona el modelo de comunicación que maneja la Empresa y/o que sencillamente no les interesa el mismo. El 35% -7 empleados- dicen que siempre la información se pierde como en un teléfono roto. Serían en total 17 empleados que aseguran que los mensajes se quedan estancados, por lo que se evidencia que los canales de comunicación en la empresa Textifull son informales e ineficaces.

3. ¿Qué tipo de medios de comunicación utiliza Textifull para comunicarse entre las sub áreas de producción?

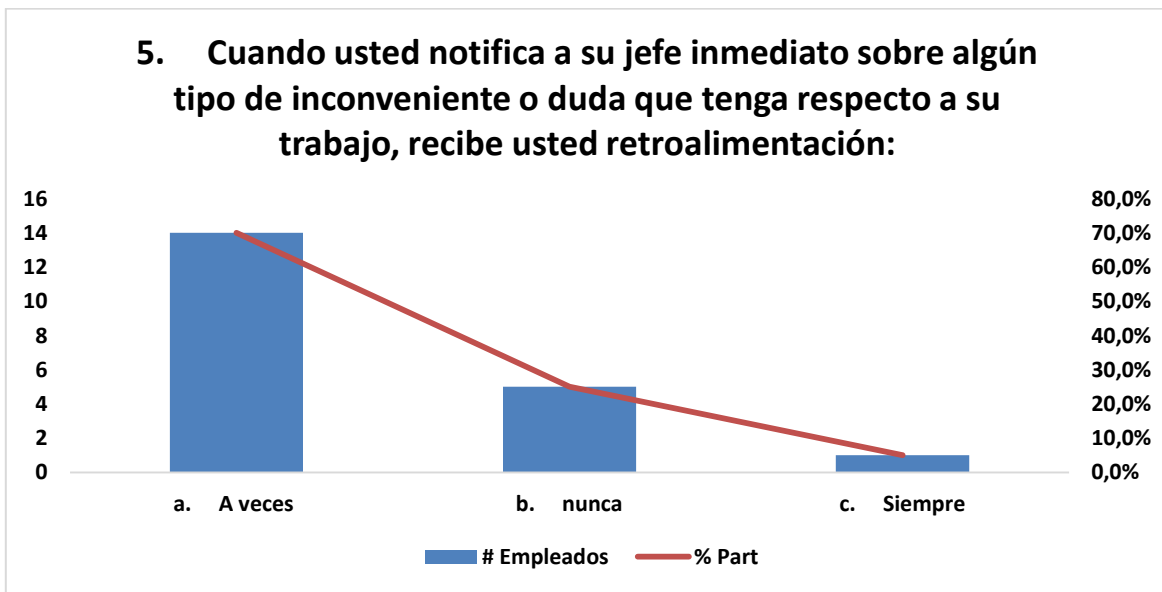


La gráfica número 3 nos indica que El 55% -11 empleados de 20- manifestaron que el medio de comunicación más frecuente utilizado por Textifull entre el área de producción es el correo electrónico, éste es un medio muy común y que puede dar muy buenos resultados en el ámbito empresarial, sin embargo para Textifull no sería propiamente el más indicado, teniendo en cuenta, la cantidad de empleados y el gremio al cual pertenecen (pues muchos de los operarios no cuentan con correo electrónico, sino que la información les llega a sus respectivos jefes y les es transmitida no necesariamente de manera inmediata).

4. ¿Sabe usted con seguridad a quién debe informarle cuando se encuentra con un problema o duda dentro de su área de trabajo?



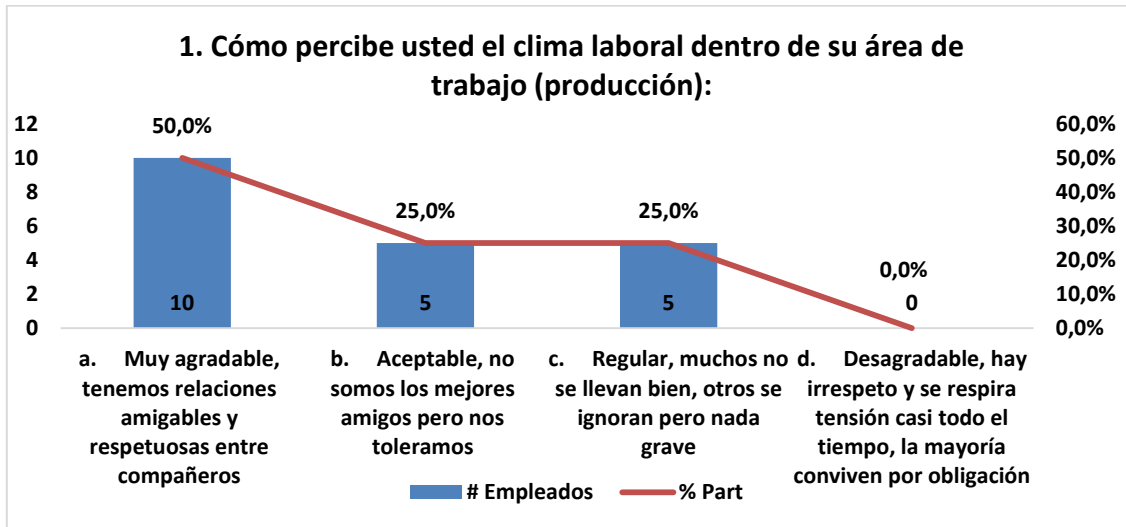
En la gráfica número 4 se muestra que el 60% -12 de los 20 empleados- manifestaron que sí tienen conocimiento sobre a quién deben informar en caso de presentar algún inconveniente dentro del área. El 25% -5 empleados- expresan que no están seguros sobre a quién deben informarle y un 15% -3 personas- no saben nada sobre esto. En conclusión, se infiere que, aunque la mayoría de empleados conocen el conducto regular para informar sobre algún asunto, es necesario orientar y capacitar a los 8 empleados sobre estos temas.



En la gráfica número 5, 14 de 20 empleados del área de producción están de acuerdo en que muy pocas veces son retroalimentados respecto a problemáticas serias que acontecen dentro de su área.

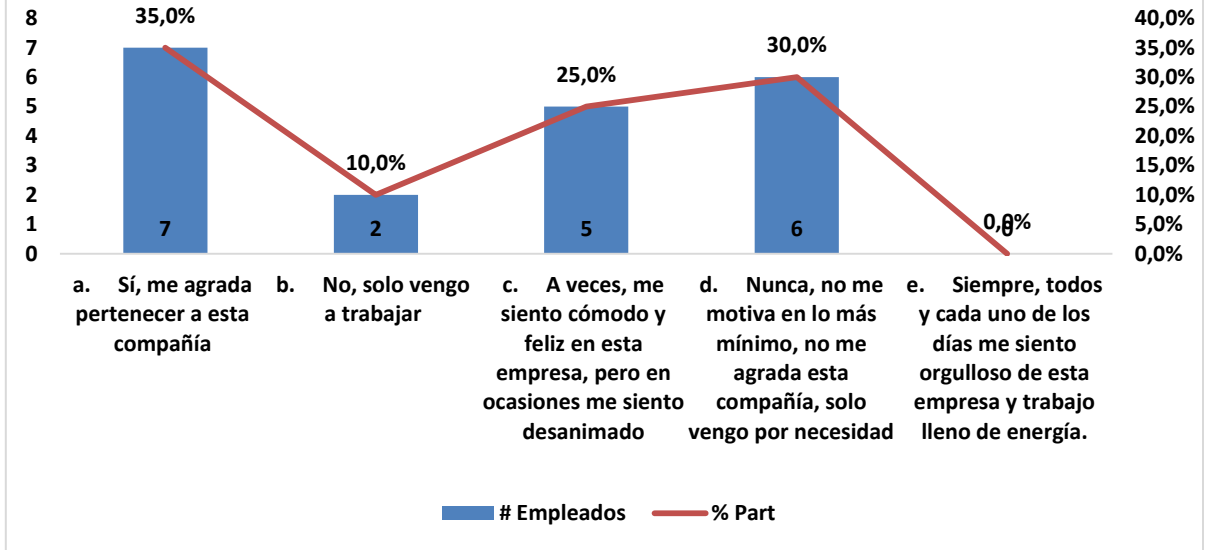
Aquí se puede evidenciar claramente como el modelo de comunicación, no solo no está siendo correctamente ejecutado, sino que además está dando muestras de no funcionar a las necesidades actuales de la Empresa, ya que dicho modelo es descendente, lo que indica que no hay opción de que la información sea retroalimentada pues se origina desde gerencia y no fluye de manera asertiva en producción.

Encuesta Clima laboral realizada a las 20 personas que conforman el área de producción.



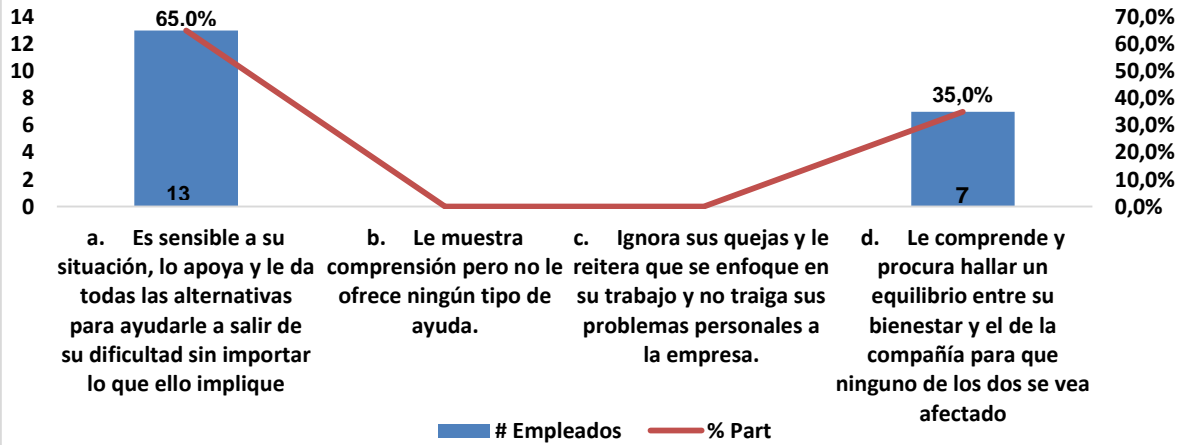
La siguiente gráfica nos muestra que un 50% corresponde a 10 empleados del área de producción, y respondieron que se sienten satisfechos con las relaciones laborales, es decir, que el clima laboral es agradable dentro del área de trabajo, mientras que el otro 50% corresponde a otros 10 empleados y está dividido en porcentajes iguales de 25%- 5 personas/ 25%- 5 personas/ que opinan que el clima laboral no es muy agradable, debido a que hay factores como la tolerancia, la convivencia e ignorar al otro que afectan el espacio de trabajo. En conclusión, todavía falta un poco de gestión por parte del área administrativa para mejorar el estado del clima laboral, puesto que está 50 y 50 entre los empleados del área de producción.

2. Se siente motivado al trabajar en TEXTIFULL :



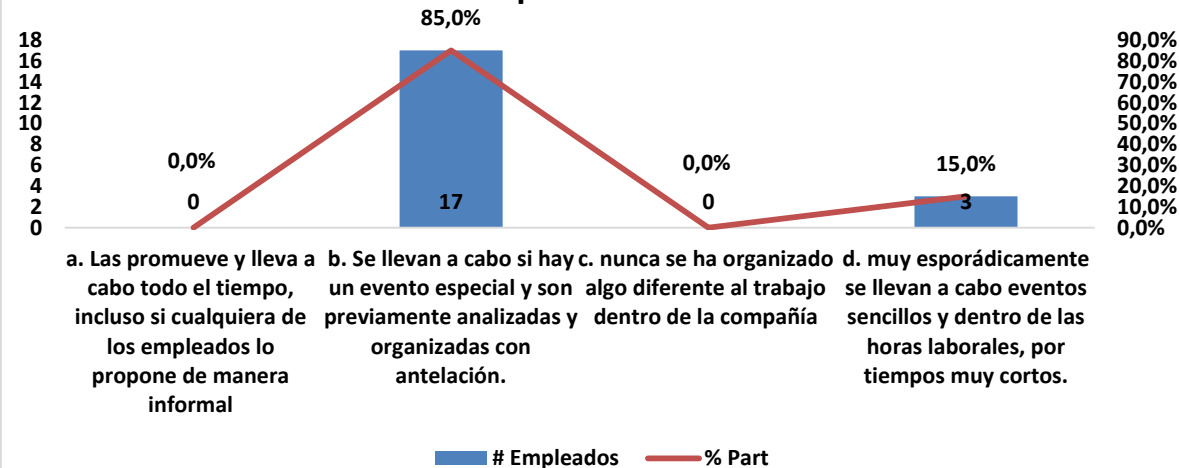
En la gráfica número 2 se evidencia que del 100% -20 empleados- el 37%- corresponde a 7 personas que les agrada trabajar en la empresa, seguido de un 30%- 6 personas- que sólo trabajan por necesidad económica y no les interesa ni la cultura organizacional ni el clima laboral de la empresa. Un 25%- corresponde a 5 personas- que en algunos momentos se sienten cómodos en la empresa, pero que en ocasiones se presentan problemas que los desmotivan y un 10%- 2 personas- solo asisten al trabajo por asistir a su deber laboral. Podemos concluir, que un aspecto tan importante como la motivación de los empleados se encuentra en un segundo plano y el gerente debe poner en marcha acciones o estrategias que garanticen mejorar el clima laboral y la motivación y las ganas por el trabajo y la empresa.

3. Ante una problemática de carácter personal que usted manifieste en su área de trabajo, TEXTIFULL:

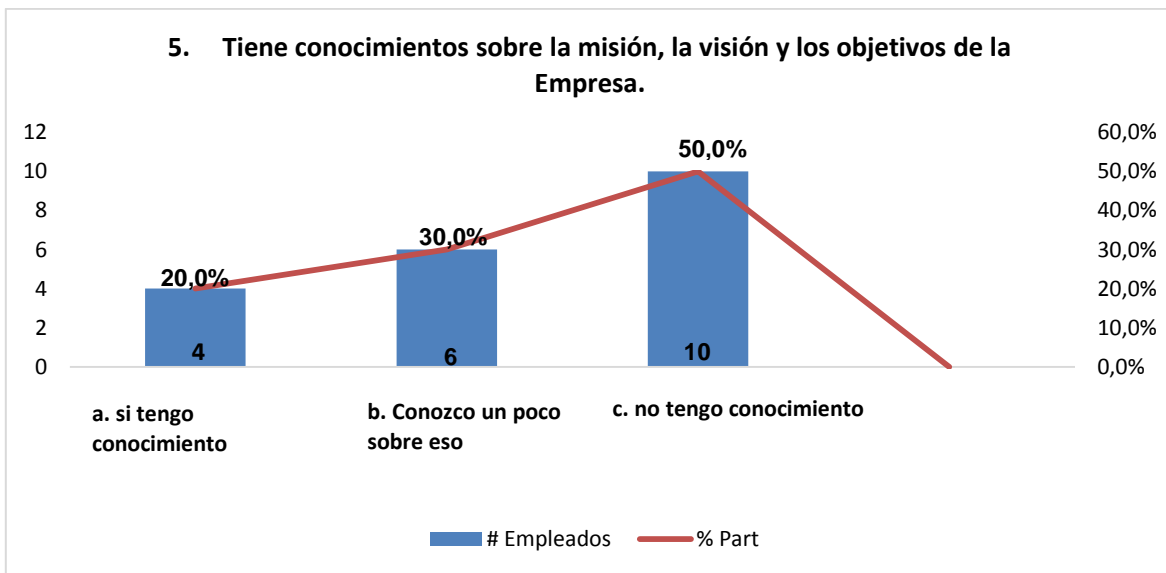


En la gráfica 3, el 65%-13 empleados- manifiestan que Textifull ofrece alternativas para ayudar en las dificultades o problemas de los trabajadores y un 35%- 7 empleados- aseguran que Textifull procura velar por el bienestar integral de las personas, comprendiendo las situaciones y brindando un equilibrio entre apoyo y emociones. Se puede concluir entonces, que la Empresa se preocupa por el bienestar de los empleados y opta por medidas positivas para confrontar problemas personales y de ese modo intervenir con algún aporte o solución. Se refleja calidad humana.

4. En cuanto a actividades recreativas y de integración la compañía Textifull:



La gráfica número 4 permite evidenciar que el 85% -17 empleados del área de producción - aseguran que la empresa organiza eventos o reuniones en fechas especiales, mientras que el 15% -3 personas- dicen que es muy esporádica la vez que se realiza algún evento en especial. En conclusión, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con las festividades que se hacen en Textifull, porque se crea un espacio de diversión e interacción. Las reuniones son las necesarias para no bajar los niveles de producción y garantizar un espacio más ameno.



En la gráfica número 5 el 50% -10 empleados- indican que no poseen conocimientos sobre la misión, la visión y los objetivos de la empresa Textifull. Un 30% -6 personas- conocen un poco acerca de estos conceptos que hacen parte de la identidad corporativa y sólo un 20% - 4 personas- aseguran que conocen muy bien esta información sobre la empresa. En conclusión, la empresa Textifull debe brindarle a los empleados espacios de socialización para que conozcan estos elementos y garantizar que de verdad se cumplan, puesto que, estos son los objetivos que Textifull debe alcanzar.



Cronograma

Cronograma Plan de Acción																														
	Noviembre del 2016																													
Actividades/días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Conferencia																														
Primera parte: Identidad Coporativa																														
Segunda parte: Problemática de comunicación interna en el área de producción																														
Tercera parte: Efectos de las falencias comunicativas en el área de producción																														
Cuarta y quinta parte: Cómo aportar a la mejoría en las falencias de comunicación del área y Compromiso																														
Diseño de cartelera en puntos estratégicos de la empresa																														
Proponer un sistema de RDD(Reuniones Diarias)																														
Proponer un Área de Comunicaciones																														


Presupuesto

Concepto, Materiales y Equipo	Tipo de Gasto (Honorario, alquiler, producto)	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario	Valor Total
Salón o espacio	alquiler	1	salón o espacio	0	0
Computador	producto	1	computador	0	0
Proyector video vid	producto	3	horas	0	0
Videos	producto	3	videos	0	0
Acta de compromiso	producto	1	acta	0	0
Piezas comunicativas	producto	5	carteles	0	0
Subtotal: 0					

10. PLAN DE ACCIÓN

Matriz IACE

<p>Investigación</p>	<p>Entre las áreas que conforman toda el área de producción de la Empresa Textifull, se presentan falencias de comunicación interna que afectan los procesos de fabricación y elaboración de los productos. Cada área trabaja de manera independiente, cuando se supone que todas deben estar integradas para que los procesos se realicen correctamente, además, se utilizan unos filtros de información como formatos de control de producción que los trabajadores deben completar, pero es una tarea que no se realiza y afecta a toda la Empresa.</p>			
<p>Objetivo general</p> <p>Proponer un plan de acción de comunicación interna, que permita el despliegue y flujo de la información de manera más asertiva entre los diferentes procesos que conforman el área de producción de la Empresa Textifull</p>	<p>Objetivos específicos</p>			
<p>Acción</p>	<p>Establecer las causas que dificultan que la comunicación no fluya de manera adecuada entre los procesos del Área de producción.</p>	<p>Diseñar una propuesta que permita mejorar el clima laboral y la cultura organizacional</p>	<p>Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna del Área de Producción.</p>	
	<p>Capacitación de sensibilización para abordar las falencias de comunicación que se presenta en el área de producción.</p>	<p>Diseño de carteleras en puntos estratégicos de la empresa.</p>	<p>Proponer un sistema de RDD</p>	<p>Proponer un Área de Comunicaciones</p>

<p>Comunicación</p>	<p>Diapositivas y proyección de videos.</p> <p>Capacitación de sensibilización: Ésta irá estructurada por 5 puntos específicos a tratar los cuales se abordarán así: Identidad corporativa, problemática de comunicación interna, efectos de las falencias comunicativas en el área de producción , cómo aportar a la mejoría de las falencias y compromiso.</p> <p>Ésta irá estructurada por 5 puntos específicos a tratar los cuales se abordarán así:</p> <p>1. Identidad corporativa: dar a conocer al público interno de Textifull, especialmente al área de producción sobre la misión, visión y la imagen de la compañía, para que de este modo, los empleados se apropien de su labor dentro de la empresa y realicen su trabajo más motivados y se sientan parte de una gran familia. Dentro de este punto también se mostrarán los logros y el crecimiento que ha tenido la empresa</p>	<p>Piezas comunicativas.</p> <p>Elaboración de piezas comunicativas que informen y sensibilicen al público interno sobre la problemática y cómo pueden aportar para mejorarla, estarán ubicadas en lugares estratégicos de la empresa, donde los trabajadores las puedan visibilizar y apropiarse de los mensajes para practicarlos en sus labores.</p> <p><i>“Recuerda diligenciar los formatos para que tu trabajo esté en constante seguimiento”.</i></p> <p><i>“De tu trabajo depende que el de tu compañero salga bien, pero del trabajo de tu compañero también depende que el tuyo salga bien, ¿qué tal si todos hacemos bien nuestra labor?”.</i></p> <p><i>“La calidad es la base de la excelencia, sé excelente!”.</i></p> <p><i>“Es de humanos equivocarse, si</i></p>	<p>(Reuniones Diarias de Dirección) que es una estrategia de trabajo que debe permitir alcanzar resultados sobresalientes y sostenibles a través de la disciplina y seguimiento del proceso.</p> <p>La reunión diaria debe ser un momento en la cual se dé entrenamiento, orientación y guía para solucionar problemas, con el objetivo de cerrar un problema semanalmente.</p> <p>Es de causa raíz y la definición de planes de acción sistemáticos que retroalimenten estándares. Adicionalmente será una reunión para definir prioridades, y enfocarse en el análisis de tendencias con el objetivo de tomar decisiones que permitan el logro de los objetivos.</p> <p>Objetivo de la reunión:</p> <p>Asegurar la comunicación correcta dentro del equipo.</p> <p>Seguimiento a los indicadores</p>	<p>Un área de comunicaciones mejorará las competencias comunicativas de la empresa y adicionalmente, aportará al desarrollo de la productividad.</p> <p>El área de comunicaciones se encargará de plantear y ejecutar estrategias que fortalezcan las relaciones entre los trabajadores.</p> <p>Estructura</p>  <p>Actividades Comunicaciones Internas</p> <ol style="list-style-type: none"> Celebraciones internas Manejo de medios internos de comunicación <p>Medios de Comunicación Interna</p> <p>Actividades de Comunicaciones Externas</p> <ol style="list-style-type: none"> Relación con clientes y proveedores Apoyo a Mercadeo Apoyo en protocolo para Junta directiva y reuniones con accionistas Coordinación a visitas externas de clientes Medios de Comunicación
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

desde su nacimiento y hasta la fecha. Así se les contagiará a los operarios un sentido de pertenencia auténtico y valioso por el lugar en el que trabajan y conviven tantas horas.

2. Problemática de comunicación interna en el área de producción :

En este punto se les pondrá en evidencia a los trabajadores del área de producción , las falencias que ha tenido dicha parte de la corporación, por qué se han presentado estos desatinos y lo grave de la situación.

3. Efectos de la falencias comunicativas en el área de producción

Claramente todo hecho genera una consecuencia, especialmente cuando de equivocaciones se trata, en este punto, se hará crear conciencia a los operarios de producción sobre lo grave que es la situación que viven

algo salió mal, infórmalo, seguro tiene solución”.

“Textifull aprecia y valora tu trabajo, correspóndele siendo impecable en tus funciones”.



Orientación en el manejo de situaciones atípicas

Registrar todas las novedades y definir responsable de su estudio y presentación en la reunión de Grupo primario.

Definir acciones correctivas inmediatas y cualquier riesgo mayor, para que se pueda asignar recursos externos.

Tomar planes de acción sistemáticos para corregir los resultados de los indicadores, y asegurar que alcancen o superen el objetivo al final del mes.

Esta reunión se realizará con el jefe de área, tendrá una duración de 15 minutos máximo y se realizará de lunes a viernes a las 9:00 AM.

Se realizará en la cartelera de resultados del área que establecerá en el área.

El formato de la reunión será el siguiente:

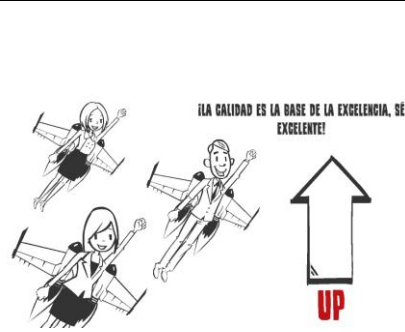
Medios de Comunicación Externas

- Página Web** • Posicionar la imagen de nuestra organización a nivel externo
- Video Corporativo** • Presentar a Textifull como una compañía sólida en el sector textil
- Brochure** • Presentarnos ante nuestros clientes y un medio de apoyo para los ejecutivos comerciales.
- Obsequios Corporativos** • Hacer presencia de marca a través de diferentes elementos corporativos.

actualmente con la mala comunicación que se maneja entre el área, se les mostrará cuan negativo es el asunto y el panorama que se generaría si dicha problemática continúa en ascenso, Pues, acarrearía no solo un caos para la compañía, sino sanciones para quienes incumplan con lo pactado.

4. Cómo aportar a la mejoría en las falencias de comunicación del área de producción

Aquí se les mostrará a los empleados de producción el camino hacia la mejora en el caos comunicacional que vivencia el área, se les contará a cerca de las estrategias, se les contará de qué se trata a fondo el plan de comunicación interna, se les hará comprender cuáles pueden ser sus aportes a la problemática desde su lugar de trabajo, y de qué herramientas podrán



Las medidas a revisar en la cartelera son las siguientes:

Medida	Responsable	Meta	Frecuencia
• Productividad	Jefe de producción	100%	Diario
• Calidad	Audiores	98%	Diario
• Cumplimiento	Jefe de producción	98%	Diario

Acta de reunión de seguimiento RDD Textifull

Documento: Acta de reunión de seguimiento N° 1	Fecha: 03/05/2016
Lugar: Área de producción	Hora: 09:00 am

PARTICIPANTES	

OBJETIVO DE LA REUNION

TEMARIO - DESARROLLO

Los temas tratados en la reunión de hoy:

1. Calidad de la planta.
2. Productividad
- 3.

Compromisos	Fecha prog.	Fecha ejec.	Responsable
Mejorar el método de trabajo para la operación de pegado de relojera			

	<p>hacer uso para que la mejoría sea un hecho. Las sugerencias que se pusieron en conocimiento durante la capacitación fueron las siguientes:</p> <p>5. Compromiso Por último y como cierre, se hará firmar a los empleados un compromiso a cumplir y a acatar lo dicho en la capacitación, así como también se les hará ver el panorama positivo en tanto se comprometan y las falencias de comunicación se superen satisfactoriamente.</p> <p>Material de apoyo para la capacitación:</p> <p>Diapositivas con cada uno de los ítems a tratar</p> <p>Video https://www.youtube.com/watch?v=Ykftlywadvg (ejemplo de liderazgo)</p>			
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

11.INDICADOR

La capacitación que se llevó a cabo, tuvo, como primera medida la intención de socializar algunas de las problemáticas más delicadas que presenta el área de producción ; en ese orden de ideas, hubo retroalimentación de lo que los empleados vivencian de manera personal con estas problemáticas, su percepción al respecto, sus inquietudes y sus aportes para el mejoramiento de la misma.

- Nivel de asistencia.

Número de personas/ sobre personas programadas

10 personas/10 personas: 100% efectividad en la capacitación.

12. HALLAZGOS

Hallazgos

- De los temas que se trataron en la capacitación, los que más influyeron en la percepción de los empleados fueron el clima laboral y la falta de comunicación entre el gerente y los empleados del área de producción.
- Se detectó que los empleados están inconformes con las falencias en la comunicación que presenta el área de producción, y manifestaron que la gerencia no se ha preocupado por tomar cartas en el asunto.
- Se evidenció la falta de acompañamiento por parte del área administrativa en los procesos de contratación, capacitación e identidad corporativa.
- Se detectó que el modelo de comunicación organizacional no se ajusta a las exigencias y necesidades de la empresa, por lo tanto, impide desarrollo y eficacia en cada uno de los procesos del área de producción.
- La cultura organizacional es un tema al que se le ha restado importancia y debido a esto, los empleados no están familiarizados con aspectos tan importantes como la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Se manifestó por parte de los empleados del área de producción, que no existe un canal de comunicación formal

que les permita comunicarse entre sí, por ejemplo, un correo empresarial o intranet.

- Para concluir es necesario evidenciar que:

Con la estrategia número 1: Capacitación de sensibilización para abordar las falencias de comunicación que se presenta en el área de producción, se cumplió el objetivo número 1. Establecer las causas que dificultan que la comunicación no fluya de manera adecuada entre los procesos del Área de producción.

Con la estrategia número 2: Diseño de carteleras en puntos estratégicos de la empresa, se cumplió el objetivo 2. Diseñar una propuesta que permita mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.

Con la estrategia 3 y 4:

- Proponer un sistema RDD
- Proponer un Área de Comunicaciones

Se cumplió el objetivo 3. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna del Área de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartoli, Annie.1991. "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Castro, Adela. 2014. "Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias".
- Álvarez T, Jesús. 2013. "Manejo de la comunicación Organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios.
- Tironi, Eugenio. Cavallo, Ascanio. 2001. "Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales".

CIBERGRAFÍA

- http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/5a%20entrega/41_FariasGomez_V76.pdf
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- <http://server2.docfoc.us/uploads/Z2015/12/04/aDXr6C41Jj/21d81a187ea1aac77abb7cd008b7904.pdf>
- <http://tiposdecomunicacioninternayexterna.blogspot.com.co>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Ykflywadvg>
- <http://library.marymount.edu.co/bitstream/handle/123456789/335/Valentina%20Velasquez%20Vallejo.pdf?sequence=1>
- <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>