

**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE
ACOPI BOLIVAR**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicadora social**

AUTORAS

**ALMANZA PIANETA LINA
CARDONA MIRANDA DARY
PADILLA HERRERA BELSY
NATES RIVERA MARY**

TUTOR

MILTON CABRERA



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

COMUNICACIÓN SOCIAL

Cartagena, Colombia

Diciembre 2019



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecir nuestros talentos y direccionar nuestro camino hacia la culminación exitosa de este trabajo de grado, por iluminar nuestras mentes, darnos iniciativa en tiempos de agobio y sobre todo por no permitirnos desfallecer.

A nuestros padres, por confiar en nuestras decisiones y apoyar nuestro proceso de estudiantes a profesionales, por inculcarnos valores y cimentar las bases de nuestros principios.

A nuestro tutor Milton Cabrera, por su extraordinario trabajo como profesor y guía en este trabajo, su paciencia, dedicación, compromiso, por su infinita confianza en nosotras y palabras de alienta en momentos de angustia.

Agradecemos profundamente a Jorge Carrera, por abrirnos las puertas de ACOPI BOLIVAR y confiar en nuestras ideas.

A nuestros amigos por sus buenos deseos, acompañamiento y motivación en todo el proceso de investigación, gracias a nuestra alma mater la Universidad de Cartagena y en especial al Programa de Comunicación Social, por darnos los fundamentos técnicos, académicos y prácticos en nuestra formación como profesionales.



TABLA DE CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2. PREGUNTA PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo General	14
4.2 Objetivos Específicos.....	14
5. MARCO TEORICO	15
5.1 Antecedentes de Investigación	15
5.2 Referentes Teóricos	17
5.3 Referentes Conceptuales.....	25
5.4 Referentes Legales	28
6. METODOLOGÍA	30
6.1 Población y Muestra	32
6.2 Técnicas e instrumentos.....	34
7. HALLAZGOS	35
7.1 Diagnostico Directivo	35
7.2 Diagnostico Operativo	37
7.3 Diagnostico Institucional	39
7.4 Dofa.....	49



7.5 Recomendaciones y Sugerencias	50
7.6 Productos comunicacionales	51
7.6.1 Plan de comunicación interno institucional	53
7.6.2 Plan de comunicación interno operativo.....	65
ANEXO.....	74
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	80
BIBLIOGRAFIA	80



INDICE DE TABLAS

Tabal 1: Empresas agremiadas estudiadas	1
Tabla 2. Dofa	1
Tabla 3. Presupuesto plan estratégico interno institucional.....	1
Tabla 4. Cronograma de actividades plan estratégico interno institucional	1
Tabla 5. Presupuesto plan estratégico interno operativo	1
Tabla 6. Cronograma de actividades plan estratégico interno operativo	1



INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa por la gestión de ACOPI BOLIVAR?	40
Grafico 2. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de estar vinculada a ACOPI BOLIVAR?	41
Grafico 2.1. ¿ y qué lo ha llevado a sostener esta relación?	42
Grafico 3. ¿Qué canales y/o medios emplea ACOPI BOLÍVAR para comunicarse con su empresa y para promover su gestión?	43
Grafico 4. ¿Cuál es el nivel de retroalimentación que generan dichos canales y/o medios?	44
Grafico 5. ¿Cuáles son las debilidades comunicativas que Usted percibe en la comunicación de ACOPI BOLÍVAR con su empresa?	45
Grafico 6. ¿Cómo cree Usted que se podría mejorar la comunicación entre ambas entidades?....	46
Grafico 7. ¿Cuáles son las fortalezas comunicativas que existen en la relación entre su empresa y ACOPI BOLIVAR?	47
Grafico 8. ¿Cree Usted que se requiere el diseño de un Plan de Comunicaciones en ACOPI BOLÍVAR? Justifique su respuesta.	481



INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Gestión de Valor	17
---	----



INTRODUCCIÓN

ACOPI Bolívar es una entidad gremial sin ánimo lucro, de carácter privado, que busca contribuir a la transformación productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo líderes y voceros en el desarrollo de políticas gubernamentales y estrategias sectoriales encaminadas a dinamizar la economía regional.

Su misión, es ser un gremio que impulsa la productividad de las Mipymes colombianas, trabajando por la inclusión y sostenibilidad de las empresas contribuyendo a la economía del país.

En el área de comunicaciones de ACOPI, la persona encargada encontró falencias en el sistema de comunicación interno, donde también se incluye las relaciones comunicativas con sus agremiados.

El departamento de comunicaciones tiene como propósito velar por el buen funcionamiento de los conductos comunicacionales a través de la implementación de estrategias coherentes con las políticas de la empresa y el público con quien se relaciona. Es pertinente que para el desarrollo de las acciones a realizar se requiera de los conocimientos, habilidades y experiencia de quien esté al frente del cargo “asistente de comunicaciones”.

Por lo anterior, la razón de crear un plan estratégico para fortalecer la comunicación interna en ACOPI es la actual necesidad para el soporte de las distintas labores comunicativas internas, labores que indiscutiblemente repercute en la calidad de sus servicios, en el clima laboral, en las relaciones con sus agremiados, etc.



1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Gómez y Patiño (1998) ilustran metafóricamente: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”. La comunicación juega un papel fundamental para el buen funcionamiento de una compañía, dentro de esta hay un pilar indispensable que se debe gestionar de manera coordinada, estamos hablando de la comunicación interna como la herramienta que proporciona elementos de reconocimiento, promoción y publicidad en una entidad.

Para la realización de este proyecto intervinimos **ACOPI BOLÍVAR**, una entidad gremial sin ánimo lucro, de carácter privado que nació en 1951 como respuesta a las necesidades de los pequeños empresarios. **ACOPI BOLIVAR** es una empresa dedicada a la transformación productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, guiándose en el desarrollo de políticas gubernamentales y estrategias sectoriales encaminadas a dinamizar la economía regional. No obstante la empresa ha venido presentando una serie de cambios que ha llevado incluso a la renuncia de algunos de sus empleados, como lo es el caso de su ex director Jorge Carrera, de quien hacemos mención más adelante, el problema más notorio que presenta actualmente la entidad es la del retiro de muchos de sus afiliados y agremiados.

Para el exdirector ejecutivo de **ACOPI BOLIVAR** Jorge Carrera Valdivieso, la relación con sus afiliados es casi nula, puesto que siendo su público más cercano, agremiados y afiliados, no existe una correspondencia en cuanto a demanda y sugerencias, ya que no poseen la gestión integral de su comunidad (J. Carrera, comunicación personal, 20 de mayo de 2019).



El manejo de esta comunidad se ha estado tratando de contrarrestar con la inclusión de practicantes de Comunicación Social en su equipo de trabajo, esta medida lleva un tiempo de tres (3) semestres, dentro de los cuales han pasado 3 practicantes que asumieron el reto de proyectar la empresa en distintos niveles y comunidades de interés para la misma.

Dentro de los elementos comunicacionales que posee **ACOPI BOLÍVAR** está el envío de una encuesta semestral que mide la conformidad de aliados y agremiados con respecto a la gestión realizada por la entidad, dicha encuesta no es aplicada a conformidad de la empresa, ya que sus destinatarios no llenan la misma, y siendo esta la única forma actual de evaluar su desempeño, la empresa se ha quedado corta en establecer medidas de mejoramiento en la calidad de su servicio, teniendo en cuenta todo lo anterior se puede afirmar que no existe una relación asertiva entre **ACOPI BOLÍVAR** y sus agremiados, debido a que no existe un proceso eficaz de retroalimentación.

Para combatir los distintos obstáculos que impiden el avance comunicacional en la entidad **ACOPI BOLÍVAR**, se debe implementar un plan estratégico en comunicación interna que asegure una comunicación efectiva entre las 60 empresas agremiadas a nivel institucional, una persona a nivel directivo y 2 empleados a nivel operativo.



2. PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué estrategias comunicativas se pueden utilizar para fortalecer la comunicación interna de ACOPI BOLÍVAR?

2.1 SUB PREGUNTAS

- ¿Cómo determinar la gestión en la comunicación interna de la entidad ACOPI BOLÍVAR?
- ¿Qué estrategias se pueden emplear para fortalecer la comunicación interna de la entidad ACOPI BOLIVAR?
- ¿Cómo consolidar un esquema funcional de comunicación interna en la entidad ACOPI BOLÍVAR?



3. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico de comunicación es una herramienta que abarca datos, mensajes, objetivos, contenidos, acciones y presupuestos debidamente planificados (Gabriela H. Martínez. Vale la pena invertir en comunicación organizacional. 2004)

Por lo cual, un plan estratégico de comunicación contribuye a la orientación en la toma de decisiones al plantear los objetivos y trayectoria a seguir para definir el rumbo de una entidad.

En el caso de ACOPI Bolívar, la creación de un plan estratégico de comunicación es de necesaria aplicación, ya que los problemas internos en materia comunicativa no permiten su organización operativa, sino por el contrario que siga estancada y sin mayores cambios, teniendo en cuenta que las metas y objetivos planteados no son alcanzados a causa de la ruptura en los canales y procesos comunicativos dentro de la organización; así mismo, la importancia no solo reside en potencializar la comunicación interna, sino, en alcanzar un mejor clima laboral, obtener beneficios directamente relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente y lograr la eficacia en la organización y coordinación operativa.

Lo anteriormente mencionado corresponde a las problemáticas existentes que causan el estancamiento comunicacional de la empresa, este diagnóstico es el producto de las entrevistas y observaciones realizadas en la compañía. El pasado 20 de Mayo de 2019 se le realizó una entrevista a el señor Jorge Carrera Valdivieso, ex-director ejecutivo de ACOPI BOLÍVAR en el periodo que comprendió entre el año 2013 hasta comienzos de junio del año en curso, durante el tiempo compartido con Carrera se escuchó su punto de vista a partir de los años de experiencia en la entidad y su valoración sobre la comunicación y entender las problemáticas existentes que debilitan los procesos comunicativos de esta asociación. El déficit comunicacional por el que



atraviesa esta entidad es la muestra de que se necesita mucho más que buenos productos para seguir progresando.

La realización de un plan estratégico comunicacional que potencialice la comunicación interna en ACOPI BOLÍVAR, obtiene valor académico, debido a que abre las puertas del mundo de la comunicación organizacional a estudiantes de comunicación social, interesados en esta rama de la carrera; lo cual permite poner en práctica sus intereses y conocimientos, eso en cuanto al aporte que pueden hacer, además de los conocimientos, experiencia y capacidades que se desarrollan al ejercer esta práctica.

Este plan estratégico de comunicación no sólo va encaminado a combatir el déficit comunicacional interno de ACOPI BOLÍVAR, sino que propone una serie de estrategias y canales para trazar un mejor funcionamiento que repercute eficientemente a nivel institucional (agremiados), operativos y directivos. Por lo cual este trabajo refleja un aporte significativo para la academia, así como a todas las personas que tienen una relación con ACOPI BOLÍVAR.



4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para fortalecer la comunicación interna en **ACOPI BOLÍVAR** de acuerdo con el modelo de gestión de valor de Ítalo Pizzolante Negrón.

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión en comunicación interna de la entidad **ACOPI BOLIVAR**
- Elaborar estrategias de comunicación que permitan fortalecer la comunicación interna institucional en **ACOPI BOLIVAR**
- Elaborar estrategias de comunicación que permitan fortalecer la comunicación interna operativa en **ACOPI BOLIVAR**



5. MARCO TEÓRICO

5.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En una consulta de fuentes documentales y bibliográficas en referencia a la problemática establecida en este trabajo se encontraron investigaciones y escritos de otros países y que basaron sus estudios en estrategias de la comunicación.

Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna, de los escritores españoles Beatriz Peña, David Caldevilla Y Pablo Batalla quienes en su artículo destacan la gestión realizada en tres empresas que lograron ser asertivos en el planteamiento y ejecución durante los escrutinios internos alrededor de su base comunicacional. (Beatriz Peña, David Caldevilla Y Pablo Batalla, 2017).

La realización de este trabajo evidencia a grandes rasgos la importancia y relevación que conllevan los buenos procedimientos en torno al uso adecuado y correcto de la comunicación al interior de una entidad al igual que muestra los diferentes actores en las empresas Nestlé, LG Electronics y General Motors, y sugiere aportes a sus estrategias para mejores resultados; este ensayo recopila algunos métodos utilizados por grandes entidades que buscaron en su momento cambiar los resultados de su gestión y recomienda la implementación de estas como metodologías eficaces.

En ese sentido se hace necesario referenciar el artículo escrito por el Ecuatoriano Carlos Bonilla, Comunicación Organizacional en la Sociedad Global, que enumera los grandes retos que trajo consigo la modernización y las adaptaciones que a diario sufren las entidades de gran recorrido en la historia, destacando la comunicación como el elemento sino imprescindible de este proceso, como el de mayor magnitud en el proceso evolutivo de toda entidad.



La comunicación ha significado un gran aporte dentro de las empresas en cuanto al tema corporativo, puesto que el reconocimiento de esta como parte del engranaje que rige y coordina los procesos de una entidad van encaminados a la proyección y buenos manejos de los recursos dentro estas, la consideración del comunicador social como actor que proporciona estrategias es vital en el mercado laboral actual debido al papel identificado que cumple en la formulación de objetivos que trazados a diferentes audiencias que encaminan la visión y misión de toda empresa.

Mediante la búsqueda literaria de referentes para esta investigación se halló: Mercado, C., Cassiani, V., y Canoles, E. (2019). Diseño de una estrategia de comunicación en redes sociales para reposicionar la imagen de Justo Valdez como cantante y compositor (tesis de grado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia.

Es un trabajo que busca reconocer al cantante Justo Valdez como gestor y promotor de las tradiciones del país como un preservador de la ancestralidad de la memoria artística-cultural del folclor colombiano en entorno al aprovechamiento publicitario de su carrera y mejor sus ingresos económicos.

Con este trabajo fue posible la construcción de una imagen corporativa para el artista en mención digitalizando y modernizando su trabajo. El resultado de ello dejó como aporte para el señor Justo Valdez como una página web, piezas visuales, manual de identidad y la propuesta de un logotipo como imagen característica del artista en mención.

5.2 REFERENTES TEÓRICOS

El principal modelo para el funcionamiento ideal que obedece este trabajo es el governance o modelo de gestión de valor, propio de Italo Pizzolante Negrón:

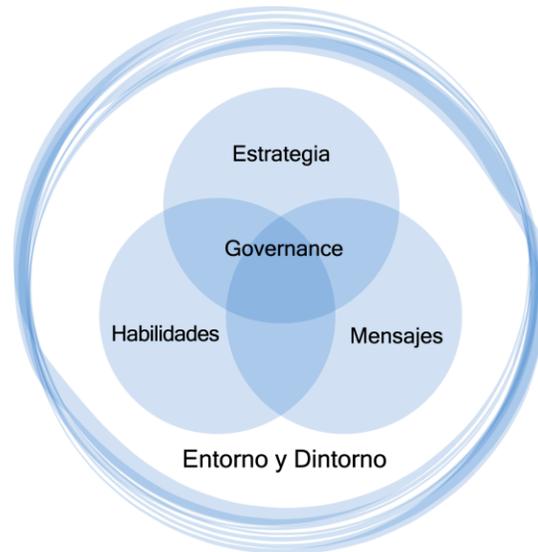


Figura 1. Modelo de gestión de valor
Recuperado de: <http://www.pizzolante.com/>

¿Cuál es la empresa del Futuro?, es la que mira racionalmente hacia adentro, abriendo un espacio a la reinterpretación de la estrategia, los mensajes, las habilidades y el governance o modelo de gobierno de la empresa, en procesos de gestión que aseguren la nivelación informativa interna de la empresa, la alineación gerencial de sus ejecutivos y su direccionamiento estratégico para alcanzar sus objetivos (Italo Pizzolante, Comunicación Estratégica, pp 3)



Es un apunte que hace inferencia entre las incógnitas ¿Cuál es el futuro de la empresa y ¿Cuál es la empresa del futuro?, donde establece cuál de estas de estas es la correcta para direccionar una entidad, y ¿Cuál es la empresa del futuro?, revelando como la deconstrucción de todo método revela las falencias que se tienen en los procesos y aquellos puntos que se deben fortalecer para establecer medidas y estrategias que aseguren el correcto y buen desarrollo de la comunicación en una entidad y además sean de autosostenibilidad en el tiempo.

Para el fortalecimiento de las bases de este trabajo se tomaron como fundamentación teórica, estudios de la comunicación organizacional del actuar moderno debido a la globalización y pluralización de los mercados:

No solo las empresas de marketing y publicidad comunican, la comunicación hace parte de la sociedad y sus procesos sociales

Todas las entidades, físicas o jurídicas, comunican. Es imposible no comunicar (Fernández López, Sergio, Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas, 2007:28)

Todos comunicamos, de alguna forma u otra con o sin intención, las gestualidades, expresiones corporales y posición corporal hablan por sí solos, de ahí que los procesos realizados por los seres humanos comunican ya que son el reflejos de sus acciones y la imagen misma de sus deseos.

Por lo cual toda acción generada en torno a las relaciones de una empresa, emiten un mensaje que implícitamente y/o explícitamente lleva un objetivo



Andrade de San Miguel por su parte la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (Andrade de San Miguel, Comunicación Organizacional, 2004:8).

Las empresas abarcan dos niveles de comunicación como son la interna que afecta a su equipo de trabajo y la externa que se refiere a toda persona fuera del entorno laboral, ya bien sean clientes, pasivos o activos o personas ajenas a la actividad comercial de la entidad.

La Comunicación Organizacional es aquella relacionada a las entidades bien sean públicas, privadas, con o sin ánimo de lucro; no importa su actividad comercial, la comunicación organizacional va dirigida a transformar las estrategias laborales

El conjunto de acciones comunicativas, que involucra al público interno de la organización y que tiene como propósito el logro de objetivos y metas corporativas, organizacionales o empresariales (Fernández Nava, Lizyllen, La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de relaciones públicas, 2011)

En una entidad no solo es importante los servicios y/o productos que se ofrecen sino también establecer las dimensiones comunicacionales que lo hacen posible, cumplir los planes y responsabilidades de una entidad necesita la fijación de parámetros que establezcan el ritmo de trabajo.

Como parte de un todo y base de una entidad, encontraremos el complemento de varias disciplinas de la comunicación para lograr masificar la potencialidad de estas.

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de marketing como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de



sus responsabilidades de comunicación desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, y obtener el respaldo de los accionistas (Van Riel, Van. Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Revista Razón y palabra*. Vol 22.2018, Pp 144-150.)

Las empresas tienen distintos departamentos en el área administrativa que se encargan de hacerla funcionar y desde cada especialidad elaboran un plan de contingencia que contribuya al éxito. Si bien los contadores se encargan de la contabilidad los asesores en brindar apoyo al cliente, el salubrista de prever los riesgos labores, entonces el comunicador se dedicará organizar comunicacionalmente, valga la redundancia, los procesos y relaciones de la empresa, como la forma en cómo se vende al público exterior y la forma en que es percibida por el público interior.

La determinación particular del camino que tome una organización va ligada a las decisiones de la cabeza, todo fracaso o triunfo que se tenga ira correlacionado con el principal puesto de la empresa ya que una empresa no funciona si no existe una ruta que tomar, una ideología por la cual luchar o un equipo para trabajar.

Teoría humanista

“Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores”

(Licenciatura en RR HH 2002)

Identificar las necesidades de la entidad dependerá de la observación detallada de los procesos internos y como la base de la producción son los empleados, en ellos radican la proyección de malas o buenas estrategias.



Motivar materialmente a los trabajadores siempre ha sido un buen método de influencia para lograr que estos produzcan, generalmente las entidades condecoran al empleado del mes, bonifican al trabajador de acuerdo a sus resultados y los estimulan a mejorar su calidad de trabajo, ya que esta es directamente proporcional a la recompensa

Dentro de los estamentos que promueve la apropiación laboral de los empleados con la causa de la empresa, se encuentra la propuesta de metodologías de mejoramiento empresarial para la calidad y/o manejo de estrategias.

Chris Argyris dice que “el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas” (Licenciatura en RR.HH. Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional, 2002)

Si bien una entidad maneja varios departamentos con distintas especialidades, también es cierto que la unión de estos representa la esencia de la empresa, lo que lleva a la celebración de juntas y reuniones periódicas que no solo buscan evaluar la gestión empresarial, sino que además hace un llamado a la retroalimentación de funciones

La comunicación en las organizaciones se da tres formas según Van Riel :

La comunicación de marketing es el término general para cubrir publicidad, promociones de venta, marketing directo, patrocinio, ventas personales, y otros elementos del mix que contienen, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de



bienes o de servicios. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)

El marketing se manifiesta dentro una organización centrandolo el esfuerzo comunicativo en aumentar la venta de bienes y/o servicios, en publicitarlos.

La organizativa se ocupa de las relaciones: con las administraciones públicas, los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)

Este tipo de comunicación está centrada en los públicos objetivo que se relacionan directamente con la empresa, es decir aquellas con los que conveniente buenas relaciones. Estos aliados de una manera u otra manejan una imagen propia de la empresa, y el estado de esta depende de que también sea maneja dicho público.

La comunicación de dirección incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control, relativas a transmitir autoridad, y lograr la cooperación de los integrantes. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)

El trabajo conjunto genera el complemento perfecto para con los fines corporativos, pero para la existencia de ello debe haber un ente causante que lo oriente, se dice de que se elabora el trabajo por medio de todos los trabajadores. O sea que los objetivos se plantean pero para cumplirlos se necesita de la colaboración de todo el equipo.

Muchas cosas determinan el proceso de la comunicación y para entenderlos debemos conocerlo



Teoría contingente

Dice que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera (Licenciatura en RR.HH. Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional. 2002)

La evolución es algo imparable, preocupante y a la vez de agrado. Con la unificación de sistemas económicos en todo el mundo y la modernización avanzando a paso agigantado las empresas enfrentan el reto de la era de las tecnologías y como respondan ante esto se verá en sus resultados.

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. 1997)

- **La comunicación interna:** actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las



metas establecidas por la organización. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)

- **La comunicación externa:** actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)
- **Las relaciones públicas:** actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)
- **La publicidad:** mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)
- **La publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización. (Rodríguez, Ingrid. Teorías de la comunicación organizacional. 2005)

Conocer el objetivo de la comunicación ayudará a identificar de qué forma y desde que mirada tratar un tema en específico y obtener el resultado esperado.



5.3 REFERENTES CONCEPTUALES

Este proyecto asociado a la entidad conocida como ACOPI - BOLÍVAR se desarrolla en base a los siguientes referentes conceptuales focalizados en gestionar el buen funcionamiento en una entidad:

- **La comunicación organizacional** suele ser atribuida o conocida por el tipo de sistema empleados en la empresas y entidades que recibe este nombre puesto organiza, valga la redundancia, los parámetros comunicativos y está encaminada a generar buenos resultados en el entorno laboral tanto interno como externo pues en la comunicación organizacional son igual de importantes el equipo de trabajo así como el cliente. “Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo” (Díaz, Cabanillas . Cintia. Comunicación Organizacional)

Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
 - **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
 - **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.
- Flujo de la comunicación en la organización. Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. (King, Núñez. Karla. Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. 2012)



- **Comunicación Descendente.** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir. ” (Díaz, Cabanillas . Cintia. Comunicación Organizacional)
- **Comunicación Ascendente** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. (Díaz, Cabanillas . Cintia. Comunicación Organizacional)
- **Comunicación Horizontal** la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. (Díaz, Cabanillas . Cintia. Comunicación Organizacional)
- **Comunicación Diagonal.** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. (Díaz, Cabanillas . Cintia. Comunicación Organizacional)
- **Plan estratégico de comunicación.** Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. (Cruz, N. Felipe. Plan de Comunicación Estratégica. 2006)



Toda entidad nace con un fin, objetivos, misión y visión; el papel del plan estratégico de comunicación es ayudar a que estos se cumplan, alcanzar cada meta propuesta será el resultado de la implementación de distintas metodologías que se diagnostiquen durante la etapa de propuesta del plan.

- **La imagen corporativa** de una empresa es la imagen que el público tiene de esa entidad.

Por un lado, son las ideas, sensaciones y prejuicios que tenemos antes de conocer los servicios o productos de una marca. Por otro: las experiencias y juicios que adquirimos después de conocerlos. (Del Pozo, J. Que es la imagen corporativa 2017)



5.4 REFERENTES LEGALES

Se presenta a continuación un resumen del ordenamiento legal que da piso al buen funcionamiento de una organización gremial cuyo propósito es la defensa de los intereses micro, pequeñas y medianas empresas (Ley 590 de 2000)

- **Ley 590 de 2000 (julio 10). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa MYPIMES.**

ARTICULO 11. REGISTRO ÚNICO DE LAS MIPYMES.

“Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias. Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por internet y otras formas electrónicas”.

PARAGRAFO. “La regulación que realice la Superintendencia de Industria y Comercio deberá, en todo caso, hacerse en armonía con las disposiciones estatutarias y con las contenidas en códigos, respecto de los registros de que trata el presente artículo”



CAPITULO III.

ACCESO A MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS

ARTICULO 12. CONCURRENCIA DE LAS MIPYMES A LOS MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS QUE CREA EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO.

“Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2o de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales: 1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios. 2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden. 3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto. 4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales. PARÁGRAFO. El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de mala conducta”.



6. METODOLOGÍA

Este proyecto es trabajado en un enfoque mixto puesto que se parte del incierto de las condiciones comunicacionales de ACOPI BOLÍVAR, y busca establecer su realidad a través de un diagnóstico que se realiza con base en la observación y el análisis del desarrollo natural de sus procesos y estrategias a nivel interno, además se presenta un análisis estadístico para establecer la situación de la entidad en cuestión.

Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter propositivo, pasando por los alcances descriptivos y exploratorios. Por lo cual, al final del estudio se tendrá el diseño de un plan estratégico para fortalecer la comunicación interna en ACOPI BOLIVAR.

La investigación de tipo propositiva se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez tomada la información descrita, se realiza una propuesta de sistema de evaluación del desempeño para superar las problemáticas actuales y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, analizarlos, profundizar y dar una solución dentro de un contexto específico (Cartagena).

Por su parte, el ingeniero químico José Miguel Giler, en su trabajo de grado ‘Investigación Diagnóstica o Propositiva’ añade que “... el trabajo de Investigación Diagnóstica o Propositiva es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos”.

También expresa que “la investigación propositiva se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor de cada uno de los integrantes de los grupos de investigación. Propende además



por el por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo”.

Con base en lo anterior, este trabajo se apoya en un análisis DOFA con el que se logró identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades que tiene la organización. Estuvo basado en una entrevista con el que el momento era el director de la institución Jorge Carrera y se complementó con un ejercicio de observación y así se dedujo de manera eficiente el presente plan de comunicación.

Parámetros y/o conceptos del proyecto

- Comunicación asertiva: Mediante la práctica se estableció el punto de asertividad en que se encuentra la comunicación de esta entidad, conociendo las debilidades y/o fortalezas mencionadas anteriormente.
- Frecuencia de contacto: Se determinó que la frecuencia en la que la entidad envía memorandos para mantener actualizada la información, ya sea de dirección con la parte operacional o de esta última con la institucional es nula.



6.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

El diseño de la metodología en este proyecto investigativo se establece por un estudio longitudinal descriptivo, a través de la aplicación de dos métodos de recolección de la información como lo son la entrevista y cuestionario.

El público objeto de este estudio son el operacional e institucional, el primero obedece a los funcionarios de la empresa y el segundo a sus agremiados. La entrevista se realizó en el área operativa de la compañía para tener una visión clara de las debilidades, fortalezas y oportunidades a nivel interno, continuando con el cuestionario a agremiados con el fin de obtener más detalles y recolectar información de primera mano.

Esto permitirá conocer más a fondo los lineamientos de la empresa e identificar las debilidades que presenta el personal sobre la comunicación.

Población

Para el buen manejo de las partes en las que se divide la empresa, se establecen tres niveles en comunicación interna:

- Nivel Directivo: Consta de 1 persona, el Director de la institución.
- Nivel Operativo: Consta de 2 personas, una asistente administrativa y un asesor externo.
- Nivel Institucional: Consta en su totalidad de 60 agremiados.



Selección de muestra

Para las mejoras de la comunicación interna se considera necesario tener en cuenta las diferentes áreas de la empresa, en el área directiva, se trabajó con las apreciaciones de Jorge Carrera Valdivieso, ex director de ACOPI BOLIVAR, en el área operativa no hubo selección puesto que se realizó la recolección de información con la totalidad de los empleados (2) teniendo en cuenta el cargo de cada uno.

Por último, en el área institucional se determina una muestra por conveniencia (John Creswell, 2008) o por oportunidad (Cohen, Manión y Morrison, 2003), en virtud de las posibilidades de acceso por proximidad a los profesionales consultados.

Por consiguiente y en orden de obtener la información necesitada para la realización del diagnóstico se acude a la base de datos de ACOPI BOLÍVAR y se eligieron 12 empresas agremiadas (20%) a las que se les envió un cuestionario con preguntas abiertas con el objetivo de recibir la mayor cantidad de pistas sobre el análisis y reflexión del manejo en comunicación de ACOPI BOLÍVAR con referencia a sus agremiados.

Los factores que determinan la selección son la validación y la experiencia (Burbules, 2005; citado en Demerath, 2006). La validación, dada la pertinencia de sus respuestas; y la experiencia, por la trascendencia de los saberes y competencias adquiridas por el tiempo de trabajo en el campo.



6.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Debido a la línea investigativa de este trabajo, se implementa la **entrevista** para recoger información oficial acerca de los procesos y estado laboral en ACOPI BOLÍVAR, lo cual resulta beneficioso para el desarrollo de este proyecto puesto que el equipo de trabajo directivo y operativo está compuesto por 3 personas en total, permitirá profundizar en cada entrevista al igual que un mejor manejo de la información teniendo en cuenta que son pocas personas.

Con el objetivo de determinar la percepción y/o apreciación que tienen el área institucional de la entidad ACOPI BOLIVAR (Agremiados), se considera conveniente un **cuestionario** con preguntas abiertas, que determine porcentualmente la valoración empresarial.



7. HALLAZGOS

7.1 Diagnóstico directivo

Esta parte del proyecto se desarrolla con base en las consideraciones de Jorge Carrera Valdivieso, exdirector de ACOPI BOLIVAR, hasta julio de 2019 y durante los últimos cinco (5) años, quien permitió el acceso a la entidad para el desarrollo del proyecto el 25 de mayo del 2019 por medio de una entrevista en las instalaciones de la empresa antes mencionada.

La primera mirada comunicacional que tuvo ACOPI BOLIVAR, fue la de su exdirector Jorge Carrera Valdivieso, quien durante la entrevista se mostró muy positivo y esperanzando con respecto al futuro de las comunicaciones en la entidad gremial, para él ACOPI BOLIVAR debía tener una comunicación asertiva, que permitiera su crecimiento económico y fortalecer las alianzas existentes. El cree en los liderazgos participativos e inclusivos, por lo cual afirma que: “un jefe siempre debe comunicarse de buena forma con todo el personal y que estos tengan tanto el conocimiento como la capacidad de atender el estado y procesos de la organización”, por lo que desde su gestión trataba siempre de que las personas a su cargo tuvieran conocimiento de todas las actividades puesto que “si ellos saben porque momento atraviesa la empresa, tendrán la facilidad de resolver cualquier eventualidad y lo harán con mayor eficiencia y apropiación si se sienten bien en su ambiente de trabajo, si se sienten útiles y con la oportunidad de generar nuevas ideas”, sin embargo hizo énfasis en que la comunicación con los agremiados es nula, debido a que no cuentan con un profesional en comunicaciones que establezca una conexión con ellos.

Por lo cual decidió integrar a ACOPI al mundo de las redes sociales dándose cuenta de la gran responsabilidad que ello significaba, y fue entonces cuando integro en su equipo de trabajo a un practicante de comunicaciones para atender el área en concreto.



Para él, uno de los principales obstáculos de la comunicación con los agremiados es que no existe un método eficaz para conocer sus necesidades y poder suplirlas, así como tampoco uno que permita evaluar el nivel de satisfacción con la gestión y servicios prestados: “la atención debería ser personalizada, que existiera un acercamiento real con los agremiados y conociéramos en tiempo real su pensar”.

Por otro lado, Carrera planteo su percepción sobre la relación de ACOPI BOLIVAR con los medios de la ciudad, “a nosotros nunca nos publican, la gente no sabe quién es el director de la empresa o que está haciendo, es más, no saben que existe y no debería así, debemos buscar la forma de que ello cambie” y realizó algunas sugerencia que podrían fortalecer el proceso comunicacional dentro de la entidad, como lo es establecer estrategias de seguimiento que permitieran mejorar el servicio a cada empresa agremiada por medio de la correcta aplicación y análisis de encuestas trimestrales, la creación de una revista en medio digital e impreso en que los agremiados tuvieran su propio espacio.



7.2 Diagnostico operativo

El cuerpo operativo de ACOPI BOLIVAR dejó ver su percepción comunicacional sobre la empresa desde su posición como funcionarios internos, confirmando lo dicho por Carrera: “la comunicación con los agremiados es realmente deficiente y consideró que los correos electrónico no son suficiente” afirmó Jhon Jairo Quintero Otero, asesor externo.

Por otro lado una herramienta utilizada en la gestión de ACOPI BOLIVAR es el envío de una encuesta de conformidad trimestral a sus agremiados que según la asistentes administrativa “son pocas las respuestas que recibimos de ellas y para colmo de males son recursos que no se aprovechan porque nadie al pendiente de eso, no hay un estudio establecido para evaluar seriamente nuestra gestión”, lo cual revela la carencia de un profesional en comunicaciones dentro de la organización. Además se conoce que con la entrada de la nueva directora el efecto mediático de ACOPI BOLIVAR ha bajado puesto que las redes sociales han dejado de utilizarse, no se sube información de interés o publicidad de la organización, lo que podría categorizarse como una falla debido a que en pleno siglo XXI, era de las redes y comunicaciones, la empresa está perdiendo credibilidad y actualidad.

Además se encontró que el flujo comunicacional entre la dirección y el área operativa es unilateral, lo cual ha causado un mal manejo de la información así mismo como la perdida de esta que ha terminado en la renuncia de trabajadores y en un menor recaudo de los ingresos mensuales de la entidad: “La directora es muy complicada, y cambia las instrucciones que da constantemente por eso nunca hay algo establecido”, fueron las palabras de Ana Silgado Contreras, asistente administrativa.



El balance laboral es netamente negativo en cuanto a la gestión de la actual directora y su comportamiento dentro de la empresa, la perciben como una persona que lleva un mal proceder frente a ellos, ya que “hace falta dialogo y acercamiento con el personal interno”, reiteró Ana Silgado Contreras, asistente administrativa. Además también advierte que el clima laboral afecta negativamente la gestión de la organización ya que frente a un clima laboral ineficiente los procesos adyacentes sufren un detrimento en su funcionamiento. Una de las medidas que se ha tomado bajo la dirección de la nueva directora, es el envío de la facturas por correo electrónico para el cobro y pago de servicios prestados, pero que por ser enviados por este medio no han tenido el resultado esperado puesto que los cobros se pierden en los mensajes como uno más de oferta de servicios.

Uno de los mayores obstáculos que han tenido que han debido pasar los funcionarios de ACOPI BOLIVAR, es el empalme de sus compañeros, ya que la entrada y salida del personal operativo es contante por lo cual no han tenido tiempo para forjar un equipo de trabajo eficiente: “con la implementación de plan de comunicaciones nuestra situación cambiaría positivamente, el ambiente laboral sería otro y nuestra productividad aumentaría lo que significaría mayor recaudo para la empresa” afirmó Jhon Jairo Quintero Otero, asesor externo de la organización, quien además advierte sobre la desorganización que se tiene con los datos de sus agremiados puesto que: “es muy difícil contactarlos, en ocasiones imposible porque no se tiene el total de la información de contacto o en su defecto esa información no se ha actualizado”.



7.3 Diagnostico institucional

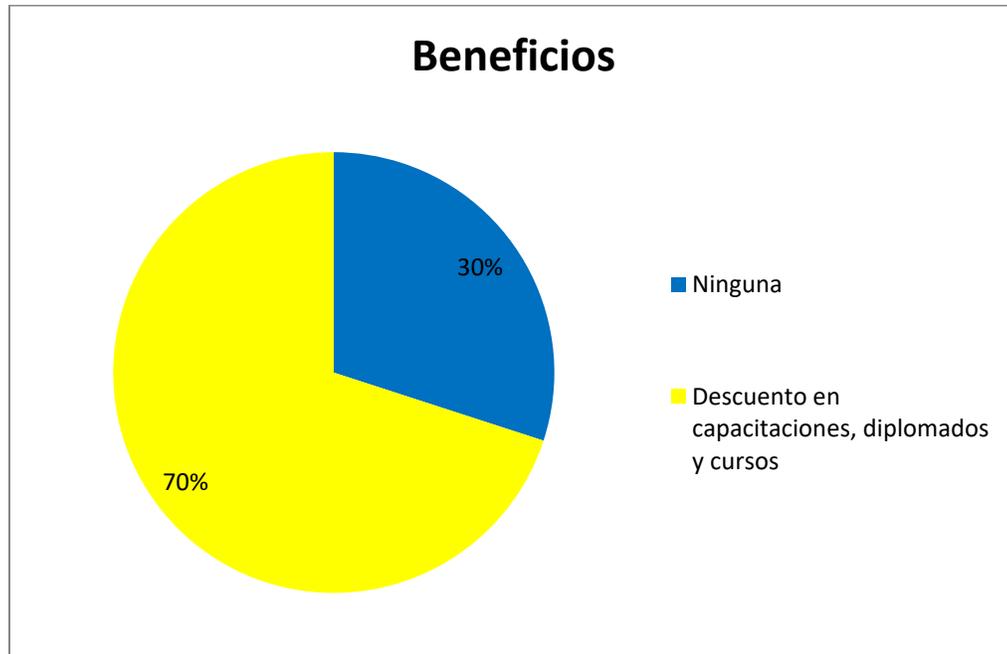
A continuación se puede apreciar el listado de las empresas agremiadas que respondieron el cuestionario:

Tabla 1: Empresas agremiadas estudiadas

No°	EMPRESA AGREMIADA
1	Su Casa Materiales
2	Comtasa
3	Distribuciones Rtc
4	Fundación Planeta Azul
5	Ampor
6	Figar
7	Fct Ingeniería
8	Metal Market
9	Servimac S.A
10	Peña's Hotel Boutique LTDA
11	Servicecol S.A.S
12	Protegemos LTDA

Grafico 1: ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa por la gestión de ACOPI

BOLIVAR?



Análisis: El 30% de las empresas agremiadas afirma no tener beneficio alguno, mientras el 70% restante afirma recibir descuentos.

El plan de precios especiales, cupos libres y descuentos a las empresas agremiadas ofrecido por ACOPI BOLIVAR, permite inferir que el 30% no considera estos planes como un beneficio mientras el 70% si; por lo cual se hace necesario establecer otro tipo de planes de beneficios hacia las empresas.

Grafico 2: ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de estar vinculada a ACOPI BOLIVAR?



Análisis: El 8% de las empresas no respondieron la pregunta, el otro 8% lleva de 1 a 3 años afiliados, mientras que el 59 % tiene de 4 a 6 años y el 25% más de 7 años.

Lo anterior revela que ACOPI tiene agremiados en todos los niveles de permanencia y tiempo, lo cual quiere decir que tiene alianzas fuertes con empresas desde hace muchos años, que además tiene el potencial de afianzar y reafirmar su relación con cierto grupo y por otro lado que puede iniciar alianzas prometedoras.



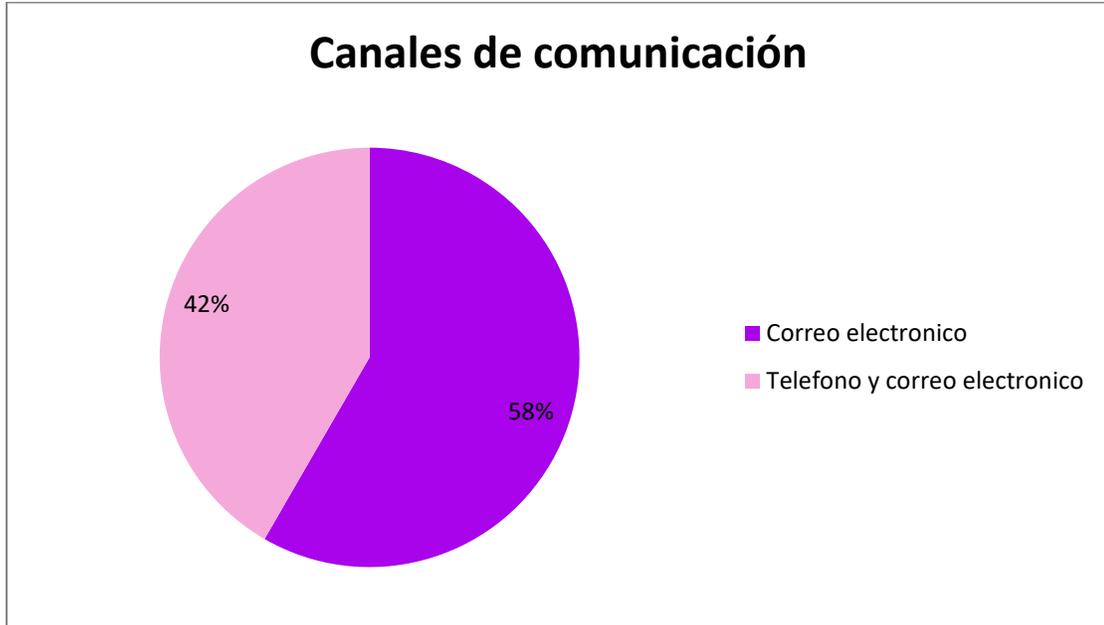
Grafico 2.1 : ¿ y qué lo ha llevado a sostener esta relación?



Análisis: El 56% de las empresas respondió que siguen afiliados por costumbre y el 44% restante no respondió.

Esto puede significar que no hay suficiente dinámica de motivación para permanecer agremiados.

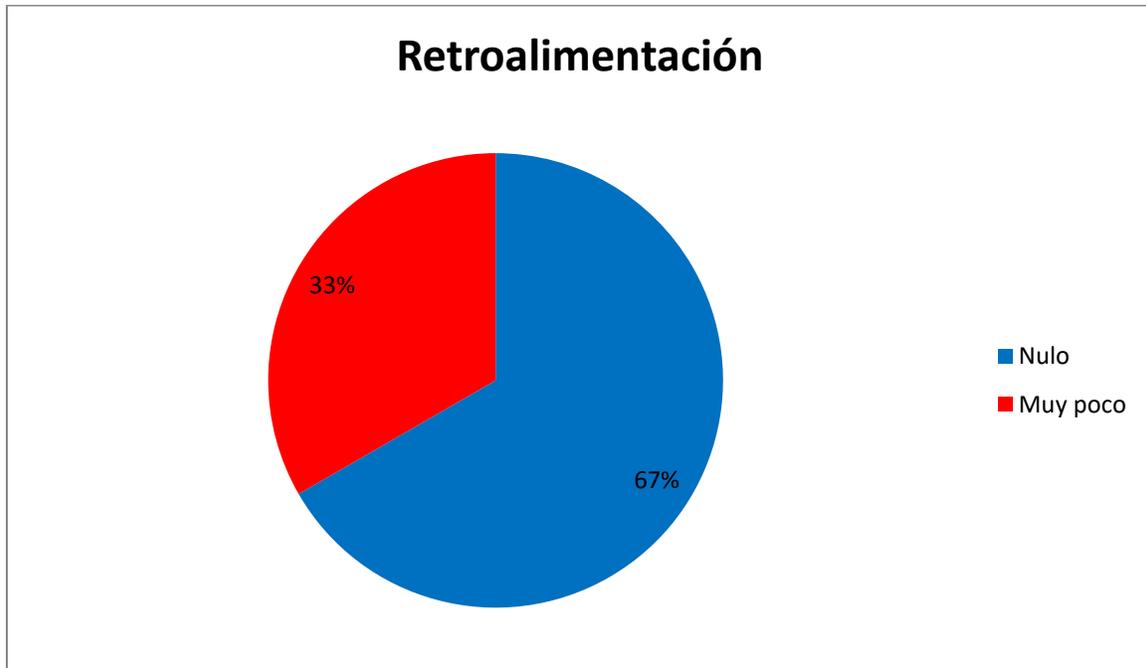
Grafico 3: ¿Qué canales y/o medios emplea ACOPI BOLÍVAR para comunicarse con su empresa y para promover su gestión?



Análisis: El 58% de las empresas es contactado por correo electrónico y el 42% afirma que además de correos también reciben llamadas telefónicas.

De lo anterior se infiere que ACOPI BOLIVAR usa pocos canales para comunicarse con sus agremiados, por lo cual se debería abrir otros espacios, teniendo en cuenta que los establecidos se usan solo para ofertar sus servicios.

Grafico 4: ¿Cuál es el nivel de retroalimentación que generan dichos canales y/o medios?



Análisis: El 89% de las empresas agremiadas cree que la retroalimentación es nula y el 11% afirma que hay muy poca comunicación en doble vía.

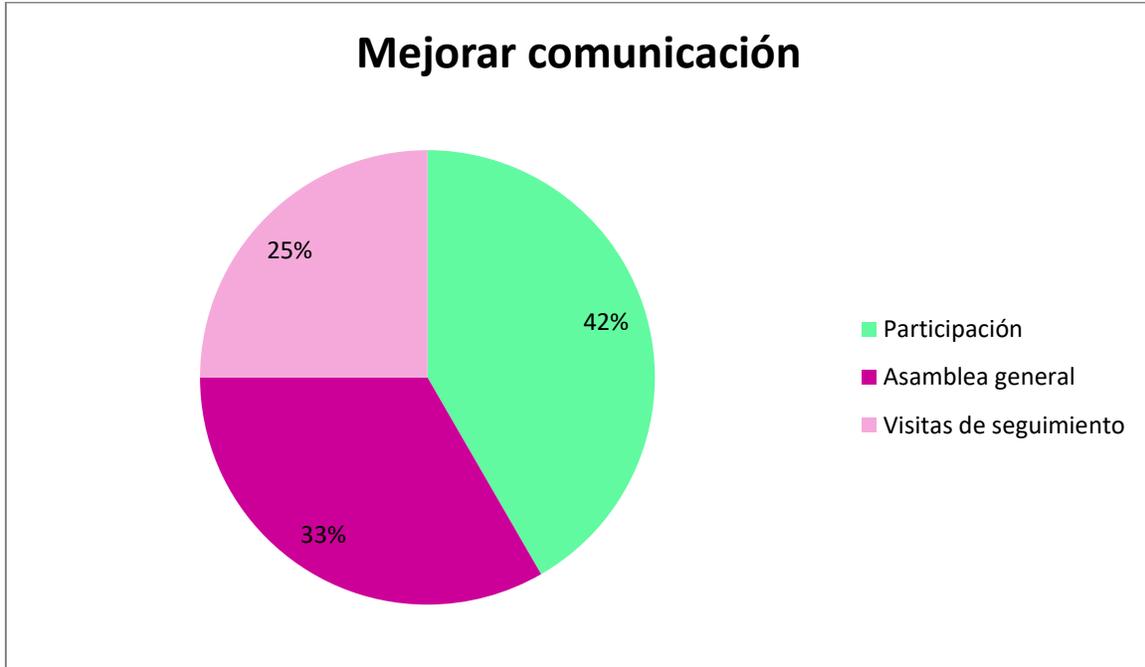
Esta información revela que es incipiente el nivel de retroalimentación entre las empresas agremiadas y ACOPI BOLÍVAR.

Grafico 5: ¿Cuáles son las debilidades comunicativas que Usted percibe en la comunicación de ACOPI BOLÍVAR con su empresa?



Análisis: Para el 48% de las empresas agremiadas la mayor debilidad comunicativa en la relación con el gremio es el desconocimiento de sus empleados sobre ACOPI BOLÍVAR, ya que muchos ni siquiera saben de su existencia. En efecto, el 41% afirma que esto es causa de lo que denominan “abandono”, debido a que no reciben atención y/o seguimiento por parte del gremio y el 11% restante percibe que la comunicación es unilateral y no hay retroalimentación tanto en el gremio de las Mipymes como en ACOPI BOLIVAR.

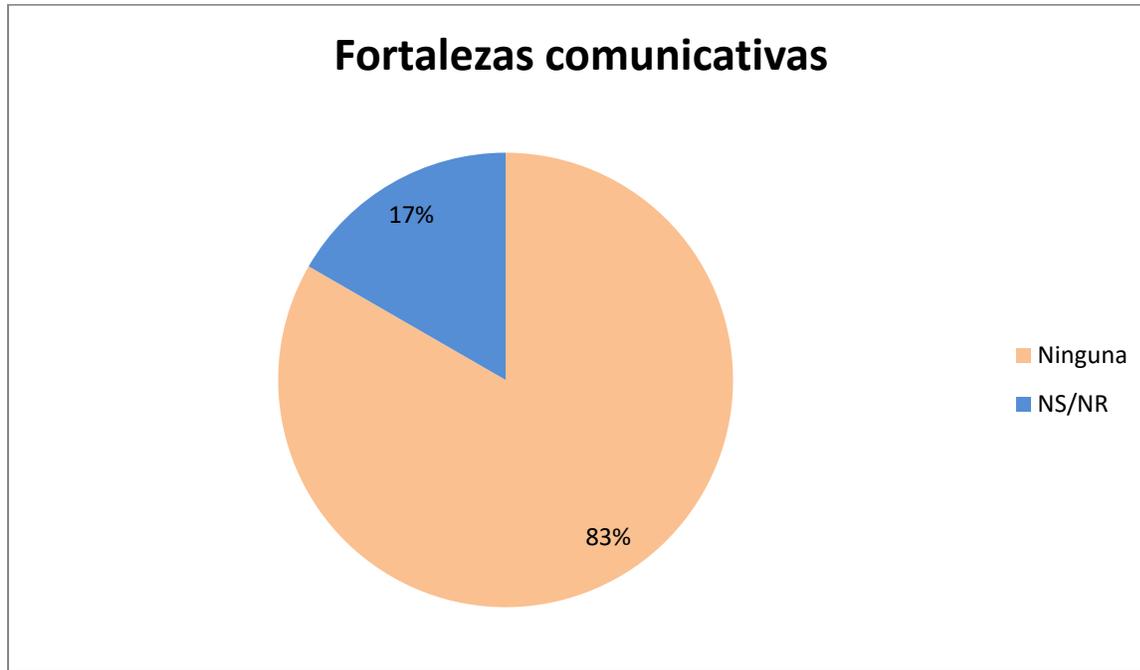
Grafico 6: ¿Cómo cree Usted que se podría mejorar la comunicación entre ambas entidades?



Análisis: El 42% de las empresas desearían tener más participación en las decisiones que toma ACOPI BOLIVAR con referencia en los temas de capacitaciones y poder sugerir el desarrollo de las mismos, el 33% afirma que la creación de una asamblea general de agremiados es necesario puesto que hay desconocimiento tanto en la gestión de ACOPI BOLIVAR como en la de ellos como gremio y el 25% piensa que las visitas de seguimiento personalizadas, es decir, a cada empresa agremiada fortalecería sus lazos.



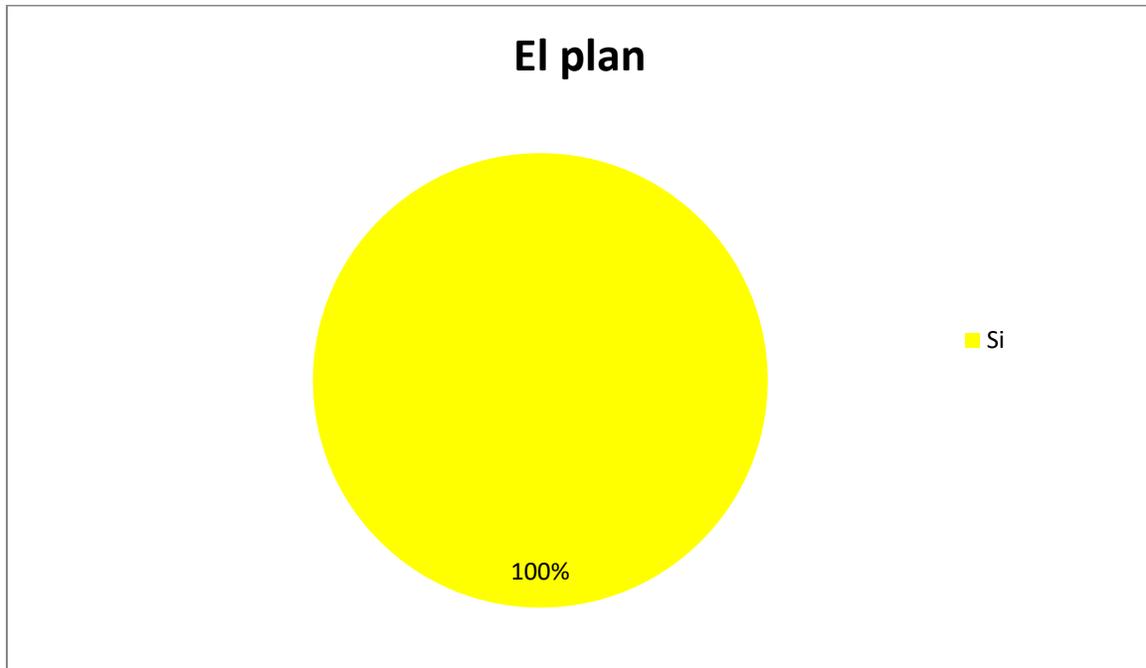
Grafico 7: ¿Cuáles son las fortalezas comunicativas que existen en la relación entre su empresa y ACOPI BOLIVAR?



Análisis: El 83% de las empresas no encuentra fortalezas en la comunicación con ACOPI BOLIVAR y el 17% restante no respondió la pregunta, lo cual revela la pertinencia del presente proyecto dirigido a fortalecer el proceso comunicativo de **ACOPI BOLIVAR**.



Grafico 8: ¿Cree Usted que se requiere el diseño de un Plan de Comunicaciones en ACOPI BOLÍVAR? Justifique su respuesta.



Análisis: La totalidad de las empresas consultadas consideran que SI es necesario la creación de un Plan de Comunicaciones en ACOPI BOLIVAR, argumentado que este sería la oportunidad perfecta para fortalecer la comunicación.



7.4 Dofa

A continuación se presenta una matriz DOFFA con el objeto de identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas frente a la gestión que realiza ACOPI BOLIVAR con su público interno.

Este estudio revela las ventajas y desventajas de la organización gremial, lo cual permite advertir el futuro inmediato frente al estado actual mercado y determinar riesgos y estrategias que potencien su crecimiento.

Tabla 2. Dofa

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
No hay un profesional de comunicaciones	Posibilidad de consolidarse entre su agremiados actuales	Fácil acceso a las empresas para agremiarse.	Desafiliaciones
Solo tienen un canal de información y saturan al afiliado	Nuevos agremiados	Fácil acceso a programas de capacitaciones	Desinformación
No hay retroalimentación	Oferta de capacitaciones diversificadas y pertinentes	Profesionales capacitados para realizar capacitaciones	Dispersión de mensajes
No hay empoderamiento de las empresas afiliadas y sus empleados con ACOPI BOLÍVAR	El gremio goza de reconocimiento a nivel regional y nacional.	Posibilidad de alianzas estratégicas	Desaprovechamiento de programas ofrecidos por la agremiación



7.5 Recomendaciones y sugerencias

Después de haber hecho el respectivo análisis de los resultados que se obtuvieron al aplicar las técnicas de recolección de información, se plantean las siguientes sugerencias y recomendaciones para su consideración y posible aplicación en virtud de mejorar la comunicación interna en ACOPI BOLÍVAR con su público institucional y operativo:

1. Crear un espacio de retroalimentación entre ACOPI BOLÍVAR y sus agremiados
2. Diseñar un espacio que muestre la gestión, servicios, productos y logros de las empresas agremiadas y ACOPI BOLIVAR
3. Acoger una herramienta que permita evaluar logros, metas, y nivel de satisfacción en las diferentes gestiones de ACOPI BOLÍVAR.
4. Implementar herramientas internas que faciliten la comunicación de los trabajadores de ACOPI BOLÍVAR.
5. Actualizar la base de datos de los agremiados.



7.6 Productos comunicacionales

Considerando las sugerencias y recomendaciones hechas en virtud de mejorar la comunicación interna de ACOPI BOLÍVAR con su público institucional y operativo se plantean dos productos pertinentes para lograrlo: un plan de comunicación interna institucional y un plan de comunicación interna operativo.

El plan estratégico de comunicación permite responder a las necesidades de la entidad en cuestión alrededor de sus dos espacios de estudio como lo son el institucional y el operativo bajo el modelo de gestión de la firma internacional en comunicación de la cual Pizzolante es socio fundador y que está pensado para su aplicación en consultoría en estrategia y comunicación empresarial.

Italo Pizzolante Negrón, prestigioso conferencista internacional en temas de: Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno Corporativo y Reputación Empresarial, entre otros que visionando la sustentabilidad en las organizaciones se planteó la pregunta ¿Cuál es la empresa del Futuro?, creando así el Modelo de Gestión de Valor, una estrategia dirigida a la sostenibilidad del trabajo comunicacional.

Este es el modelo de gestión de la firma internacional en comunicación de la cual Pizzolante es socio fundador y que está pensado para su aplicación en consultoría en estrategia y comunicación empresarial.

Entorno y dintorno, definición que abiertamente comparte Pizzolante citando a su padre : "Lo visualizas mejor,- afirmó mi padre- si imaginas una casa, ella está rodeada de vecinos, parques, tiendas, calles... ese es su **ENTORNO** y aquello que no ves, es decir su distribución interna, su



estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones... son su **DINTORNO**". (Pizzolante N , Italo 2016)

Este es un acertado método que abre las puertas a la idealización de las entidades que establece las siguientes dimensiones:

- **Estrategia**, se refiere a la visualización sincronizada de acciones que permiten alcanzar las metas y objetivos que la empresa se propone en su proceso de planificación.
- **Mensaje**, es lo que garantiza confianza y reputación en el largo plazo.
- **Habilidades**, condicionando la legitimidad y credibilidad de la empresa.
- **Governance** o la necesidad de formalizar la visión Responsable de la Empresa.

En aras de robustecer la intervención comunicacional en la esfera interna de ACOPI Bolívar y con la meta puesta en cumplir el objetivo de este trabajo, el grupo investigador, además de las dimensiones arriba descritas, propondrá en cada estrategia un alcance, que permitirá conocer el o los logros esperados, las tácticas, que responden a la pregunta ¿cómo se trabajará?, los responsables y un presupuesto que permitirá establecer los costos.

Si bien, esta intervención comunicacional sigue los postulados del modelo de gestión de Ítalo Pizzolante, estos elementos constituyen la impronta del grupo investigador en los productos comunicacionales planteados.



7.6.1 Plan de comunicación interna institucional

Objetivo específico

Elaborar estrategias de comunicación que permitan fortalecer la comunicación interna institucional en ACOPI BOLIVAR, basadas en el modelo de Italo Pizzolante Negrón, previamente mencionado.

Estrategia 1.

Rediseñar la página web de ACOPI BOLÍVAR: <https://acopibol.org/> que permita la retroalimentación de la organización con sus agremiados, en la que encontrarán información sobre las capacitaciones y eventos que serán ofrecidos durante el año en curso y que además ofrezca un espacio para sugerir y/o solicitar temas específicos para las capacitaciones. Cabe aclarar que esta página web será de acceso público.

Mensaje

Lograr que las empresas agremiadas se mantengan informadas y se sientan partícipe de los procesos de gestión de la organización.

Alcance

Consolidar la página web como el principal medio de información sobre capacitaciones y demás problemáticas que se atribuyen a ACOPI BOLIVAR y de esta manera evitar la pérdida de mensajes que se tiene por medio de correos que saturan al agremiado y dispersan lo realmente importante, lo cual se proyecta a un máximo de seis meses después de su socialización y apertura. Cabe aclarar que la actualización de esta página será permanente.



Habilidades

Hacer de ACOPI BOLÍVAR una organización incluyente e interesada por las necesidades y peticiones de sus agremiados.

Tácticas

Cada empresa agremiada tendrá acceso a la página con un usuario y contraseña personalizados dados por ACOPI BOLIVAR, lo cual facilitará la reserva y facturación de cupos por capacitaciones.

Responsable

La página estará directamente enlazada con las distintas áreas de ACOPI BOLIVAR a las que correspondan, realizar cobros, reservas, recibir sugerencias y actualizar la información sobre actividades. Su actualización y diseño estará a cargo de un técnico informático que domine la página y suba el contenido autorizado por el encargado de comunicaciones de la empresa. Y el rediseño y montaje lo hará un asesor externo quien seguidamente instruirá al técnico para el mantenimiento de la misma.

Governance

ACOPI BOLIVAR se vincula a la responsabilidad social creando ferias de diferentes servicios integrales para un público específico apoyadas por las empresas agremiadas. Ejemplo: jornadas de salud a personas víctimas de conflicto residentes en la ciudad de Cartagena.



Estrategia 2.

Crear una revista digital que muestre la gestión, servicios, productos y logros de las empresas agremiadas y ACOPI BOLIVAR.

Mensaje

Abrir un espacio de reconocimiento en el gremio de las mipymes de la región de Bolívar

Alcance

Otorgar un espacio de social-market a las empresas afiliadas a ACOPI BOLIVAR en la que se den a conocer en el gremio por medio de logros que obtengan así como reconocimientos que estos ganen por ejemplo: que alguna de estas empresas sea reconocida a nivel nacional por tener la mejor cartera en ofertas, que gane un concurso a nivel nacional o internacional en su campo de desarrollo, etc. Esta sería una forma de auto reconocimiento y reconocimiento gremial ya que su distribución sería visual.

Habilidades

Lograr que las empresas agremiadas se sientan motivadas a seguir vinculados a ACOPI BOLÍVAR a través de la propagación de sus servicios, productos y logros.

Tácticas

Esta revista tendrá su vínculo en la página web de ACOPI BOLIVAR, sus ediciones serán trimestrales. Teniendo en cuenta que la página web es de acceso público, la revista también lo será.



Responsable

Teniendo en cuenta que el diseño y actualización estará a cargo de un técnico informático, la realización de artículos serán realizados por el encargado de comunicaciones de la empresa o bien sea la edición de estos si la empresas agremiadas envían su contenido listo.

Governance

Habilitar espacios en la revista donde se apoye a jóvenes emprendedores que busquen apoyo en las empresas ya constituidas (agremiados)

Presupuesto estrategias 1 y 2.

- Plan de Hosting \$129.000 anual, por la empresa Planeta Hosting, el cual no significaría un gasto adicional ya que la empresa viene haciendo esta inversión.
- En rediseño y montaje en la página serían \$400.000 por Mauricio Monroy, Freelance.
- Honorarios del técnico informático y/o ingeniero de sistemas que se encargue del mantenimiento de la página mes a mes. Para lo cual se sugiere un practicante o pasante respondiendo a la devolución de ACOPI BOLIVAR, y a los cuales se les otorgan \$350.000 mensuales. Lo cual significaría una inversión puesto que sería un cargo que abrir en la empresa.

Estrategia 3.

Crear un programa de visitas personalizadas que permita evaluar logros, metas, y nivel de satisfacción en las diferentes gestiones de ACOPI BOLÍVAR para con los agremiados.



Mensaje

Sus opiniones son importantes y valiosas para el mejoramiento en la prestación de servicios prestados por ACOPI BOLIVAR.

Alcance

Con esta estrategia se busca mejorar los procesos y servicios que ACOPI BOLIVAR ofrece a sus agremiados y posibles afiliados. Así como diversificación de estos a través de la evaluación y estudio de expectativas y necesidades de las empresas agremiadas. Estas visitas se realizarán dos veces al año, en un periodo de dos semanas así: se visitarán seis empresas en un día de lunes a viernes, lo cual permitirá abarcar el total de los 60 agremiados en el tiempo establecido.

Habilidades

Reconocer a ACOPI BOLÍVAR como una organización que se interesa por conocer, evaluar y mejorar el nivel de satisfacción y opinión de sus agremiados con respecto a la gestión institucional.

Tácticas

Previo a cada visita se diseñará una guía para abordar a los agremiados de manera amena, que permita conocer su opinión acerca de los aspectos importantes y relevantes en relación con la gestión de ACOPI. El encuentro será alrededor de una merienda, o un tinto que facilite la fluidez de la conversación.



Responsable

El encargado del área de comunicaciones y el director general de ACOPI BOLIVAR estarán a la cabeza de estas visitas estableciendo formas adecuadas de abordar a los agremiados.

Governance

Realizar asambleas para concientizar sobre el papel de las empresas frente a las problemáticas más relevantes en la sociedad y necesidades específicas de la ciudad anfitriona.

Presupuesto

Teniendo en cuenta que serán 6 empresas por día, se habilitará un porcentaje de \$10.000 por trayecto, lo cual significaría 6 viajes diarios por \$60.000, es decir, \$600.000 en total para realizar las respectivas visitas, con un margen de \$100.000 para imprevistos.

Estrategia 4.

Estrategia

Desayunos de trabajo con empresas agremiadas y no agremiadas, para discutir problemáticas, proponer metas, y lograr que el gremio siga en aumento.

Mensaje

Generar espacios donde se discutan puntos claves en un ambiente diferente al laboral (oficinas) y de esta forma tener la oportunidad no solo de afianzar las relaciones de una manera más amena si no también tener un espacio para pensar en el desarrollo de la sociedad.



Alcance

Estas reuniones serán semestrales y los acuerdos en ellas planteados tendrán la misma duración, es decir los talleres, ofertas, asesorías y demás estarán proyectadas a seis meses, con ello se busca que las empresas agremiadas tengan una devolución social con las personas alrededor de sus sedes y que la sociedad avance de la mano.

Habilidades

Fortalecer las relaciones existentes con los agremiados y potenciar la creación de nuevas alianzas para expandir los horizontes de ACOPI BOLIVAR

Tácticas

Puesto que ACOPI BOLIVAR cuenta con 60 empresas agremiadas y busca nuevas alianzas, estos encuentros se dividirán en grupos de 15 empresas agremiadas y un cupo máximo de 5 invitadas, es decir, cada empresa se reunirá con ACOPI BOLIVAR y agremiados semestralmente. Lo cual para la organización en cuestión significaría reunirse durante un mes los días miércoles con un máximo de 20 empresas con dos anfitriones de ACOPI BOLIVAR.

Responsables

Esta actividad, estará a cargo de las siguientes áreas: Dirección, comunicación y asistente administrativo para la reserva del lugar, dirigir la reunión y organizar los eventos acordados respectivamente.



Governance

Estos encuentros serán el epicentro de la unión gremial en pro de la desarrollo de la ciudad, donde se harán acuerdos que respondan a las necesidades de la ciudad con el compromiso de apoyar las comunidades y personas con necesidades específicas en emprendimiento social, trata de aguas, planificación y demás problemáticas en la región de bolívar. Con el objetivo de prepararlos para la vida.

Presupuesto

Al reunirse con las empresas agremiadas y aliados potenciales, ACOPI BOLIVAR estaría haciendo una inversión de 22 desayuno semanalmente durante un mes, cada seis meses:

- Desayuno típico en el restaurante La Brioche corresponde a \$20.900 p/p, lo cual corresponde a \$459.800 por encuentro.

Estrategia 5.

Estrategia

Creación del premio regional de ACOPI BOLIVAR, se otorgara a la empresa agremiada con más resultados en obras sociales, productividad, crecimiento y participación en eventos brindados por ACOPI BOLIVAR. El cual será una suma de dinero.

Mensaje

Exaltar la Responsabilidad Social, compromiso y devolución social de las empresas locales para con la sociedad.



Alcance

Lograr que las empresas agremiadas encuentren en el premio regional de ACOPI un reconocimiento a la gestión que realizan desde el campo en que se desenvuelva y así mismo incentivar y motivar al gremio al progreso y crecimiento de sus empresas, productividad empresarial, servicio social y demás actividades que les permitan alzar este premio. Este premio será otorgado anualmente a las empresas con más logros.

Habilidades

Promover el compromiso y valores institucionales alrededor del cumplimiento y alcance de las metas y objetivos trazados por cada entidad vinculada al gremio local de las mipymes.

Tácticas

De acuerdo a las anteriores estrategias, se medirá la empresa que más aportes y/o devolución social haga, así como el incremento de su productividad y su apoyo de eventos y/o actividades liderados por ACOPI BOLIVAR. Por lo tanto las empresas acumularán puntos todo el año para ser el gran ganador de premio.

Responsable

Esta actividad será medida por el responsable de organizar los eventos en ACOPI BOLIVAR, bien sea el asistente administrativo, bajo el acompañamiento de la dirección general.

Governance

Acompañamiento personalizado en el crecimiento integral en los procesos de trabajo del agremiado.



Presupuesto

Este premio tendrá una inversión monetaria de \$15'000.000 y una placa con la leyenda por el valor de \$150.000 por la Litografía Grafitor Impresores.



7.6.1.1 Presupuesto plan estratégico interno institucional

Este presupuesto está proyectado en su totalidad en gastos anuales considerando todas las estrategias planteadas para fortalecer la comunicación de ACOPI BOLIVAR con sus agremiados

Tabla 3. Presupuesto plan estratégico interno institucional

Presupuesto plan estratégico interno institucional		
Estrategia	Actividad	Valor anual
Estrategias 1 y 2	Honorarios Freelance 2	\$400.000
	Honorarios anuales practicante de ingeniería de sistemas y/o técnico informático	\$4'200.000
Estrategia 3	Visitas semestrales a agremiadas	\$1'400.000
Estrategia 4	Encuentros con cada empresa al año (Desayunos semestrales)	\$3'678.400
Estrategia 5	Premio anual "Premio Regional Bolívar"	\$15'000.000
	Placa	\$150.000
Total		\$24'828.400



7.6.2 Plan de comunicación interno operativo

Objetivo específico

Elaborar estrategias comunicativas que permitan fortalecer la comunicación interna operativa en ACOPI BOLIVAR.

Estrategia 1.

Desayunos de trabajo para funcionarios de ACOPI BOLÍVAR, del que todos harán parte y podrán cooperar aportando soluciones a las problemáticas internas que se presenten así como expresar su perspectiva acerca de los procesos que se estén llevando.

Mensaje

Incluir participativamente a los empleados de ACOPI BOLIVAR en la ejecución de de los procesos.

Alcance

Mejorar la comunicación interna de los trabajadores y de esta manera generar sentido de pertenencia de estos hacia ACOPI BOLÍVAR y desde su labor aporte ideas para mejorar, cambiar o incluir medidas que ayuden al funcionamiento eficaz interno. Para esta estrategia el tiempo de realización sería trimestral, lo que permitiría una evaluación constante.

Habilidades

Contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna de ACOPI BOLÍVAR a través de la gestión participativa del equipo de trabajo.



Tácticas

Los desayunos tendrán lugar el primer lunes del trimestre antes de la jornada laboral, en la cual cada funcionario tendrá la oportunidad de evaluar cada proceso e iniciativa realizados durante el mismo y plantear alternativas nuevas o sugerencias para el mejoramiento de las ya establecidas.

Governance

ACOPI BOLIVAR integrará en su equipo de trabajo a practicantes de universidad pública en todas las áreas de gestión, ofreciendo así un lugar para desarrollar su potencial como profesionales capaces de resolver imprevistos en su empleo.

Responsable

El encargado principal de convocar el encuentro y dirigirlo será el asistente de comunicaciones, como también de recopilar los acuerdos y sugerencias finales de cada reunión.

Presupuesto

La reunión de funcionarios de ACOPI BOLIVAR tendría la asistencia de sus 4 empleados activos, una vez cada tres meses.

- Waffle ranchero en el restaurante Se Volvió Prisprí Coffe Shop correspondiente a \$17.000 p/p, es decir, \$68.000 por encuentro.

Estrategia 2.

Actualizar y hacer seguimiento permanente de la base de datos de los agremiados, con el fin de facilitar la gestión del cuerpo operativo.



Mensaje

Facilitar la gestión del cuerpo operativo con respecto al recaudo de dinero por los servicios prestados y la venta de capacitaciones a los agremiados.

Alcance

El objetivo principal de esta estrategia es conseguir los datos correctos de la totalidad de las empresas agremiadas y se espera conseguir en 15 días hábiles.

Habilidades

Lograr que ACOPI BOLÍVAR acoja prácticas de organización económica y se establezca como una empresa ordenada con sus finanzas.

Tácticas

El responsable de la estrategia será el asistente de comunicaciones y se encargará de hacer las llamadas y en casos puntuales visitas.

Governance

ACOPI BOLIVAR gratuitamente capacitará a sus empleados en los temas pertinentes y necesarios para una excelente gestión operativa.

Responsable

Director ejecutivo y asistente de comunicaciones serán los responsables de la estrategia mencionada anteriormente.



Presupuesto

Para las respectivas llamadas a empresas agremiadas lo correspondiente será un plan de minutos en el celular corporativo el cual es manejado por el asistente de comunicaciones con un valor de \$60.000 y se habilita un presupuesto de \$300.000 en caso de ser necesarias las visitas a las oficinas y sedes de las empresas solicitadas.

Estrategia 3.

Se creará una cartelera informativa, donde se colgará la publicidad de los eventos del mes, las capacitaciones, información importante que el director sugiera y que sea de interés inmediato para el equipo de trabajo de ACOPI BOLÍVAR.

Mensaje

La intención principal es que se socialicen y tengan presentes todos los eventos y capacitaciones que se realizarán mensualmente para incrementar la eficiencia del trabajo haciendo asequible la información.

Alcance

Mantener a la vista la información que se usa diariamente para evitar olvidos, malos entendidos y apuntar a la excelencia. Desde la primera semana en que se publiquen los carteles se podrá evidenciar el conocimiento del área operativa en las capacitaciones y eventos.

Habilidades

ACOPI BOLIVAR promoverá la socialización de los eventos y actividades del área institucional en el área operativa para evitar cualquier desinformación.



Tácticas

La información se actualizará mensualmente y posteriormente se pasará a diseñar, imprimir y exhibir los carteles en las oficinas de ACOPI BOLÍVAR.

Governance

Hacer de los funcionarios de ACOPI BOLIVAR, trabajadores integrales y activos frente a la gestión de su labor de trabajo.

Responsable

El practicante de comunicaciones se encargará de recolectar la información con la directora, posteriormente digitalizarla, imprimirla y publicarla en las oficinas.

Presupuesto

El costo total será el de las dos carteleras que se ubicaran en las oficinas de ACOPI BOLÍVAR. el precio de cada una es alrededor de los \$50,000 mil pesos, mensualmente seria un gasto de \$100,000 con la empresa Marketing y Soluciones.

Estrategia 4.

Establecer un calendario digital, para mantener a los empleados al día con los cambios, agenda, progreso y objetivos del gremio.

Mensaje

Generar apropiación del proceso, para lograr eficacia.



Alcance

Crear por medio de esta herramienta, un canal rápido de información que puedan tener los trabajadores a la mano (en sus celulares), que sea difundido en los grupos de whatsapp del area operativa de ACOPI BOLÍVAR.

Habilidades

Ganar inmediatez en la circulación de información para estar siempre debidamente agendados y programados.

Tácticas

Todos los funcionarios de ACOPI BOLIVAR tendrán acceso al calendario, teniendo la posibilidad de crear un evento y compartirlo con el resto de sus compañeros, siendo el creador el único permitido para eliminar o editar dicho evento. Los eventos enviaran un recordatorio a las personas a quien corresponda un día antes de su acontecimiento..

Governance

Contribuir al cumplimiento de cada cargo para lograr el buen funcionamiento y desarrollo de ACOPI BOLIVAR para certificar la excelente prestación del servicio a la comunidad.

Responsable

El practicante de comunicaciones se encargará de recolectar los artículos publicados de ACOPI BOLIVAR, solicitar un artículo informativo mensual a dirección compartiendo los avances de la compañía, armar el boletín y enviarlo a los empleados.



Presupuesto

No genera ningún costo puesto será por correo electrónico lo cual no representa gasta alguno.



7.6.2.1 Presupuesto plan estratégico interno operativo

Este presupuesto está proyectado en su totalidad en gastos mensuales considerando todas las estrategias planteadas para fortalecer la comunicación de los funcionarios de ACOPI BOLIVAR entre sí

Tabla 5. Presupuesto plan estratégico interno operativo

Presupuesto plan estratégico interno operativo		
Estrategia	Herramientas y/o materiales	Valor Mensual
Estrategia 1	Desayunos de trabajo	\$68.000(trimestral)
Estrategia 2	Plan de minutos celular corporativo	\$60.000
	Presupuesto para visitas (transporte7alimentación)	\$300.000
Estrategia 3	2 carteleras mensuales	\$100.000
Estrategia 4	Calendario digital	\$0
Total		\$528.000



ANEXOS

PROYECTO PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE ACOPI BOLIVAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A AGREMIADOS

El siguiente cuestionario es una herramienta de recolección de información con fines estrictamente académicos, en desarrollo de un proyecto de investigación para optar por el título de Comunicadoras Sociales de la Universidad de Cartagena.

La finalidad del proyecto es mejorar el flujo de comunicaciones en ACOPI BOLIVAR. Los datos utilizados serán tratados con absoluta confidencialidad.

Agradecemos su disposición y colaboración.

Nombre:

Cargo:

Entidad:

Sector Económico:

Fecha:

1. ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa por la gestión de ACOPI BOLIVAR?

2. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de estar vincula a ACOPI BOLIVAR, y que lo ha llevado a sostener esta relación?

3. ¿Qué canales y/o medios emplea ACOPI BOLÍVAR para comunicarse con su empresa y para promover su gestión?



**PROYECTO
PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER
LA COMUNICACIÓN INTERNA DE ACOPI BOLIVAR**

ENTREVISTA

La siguiente entrevista es una herramienta de recolección de información con fines estrictamente académicos, en desarrollo de un proyecto de investigación para optar por el título de Comunicadoras Sociales de la Universidad de Cartagena.

La finalidad del proyecto es mejorar el flujo de comunicaciones en ACOPI BOLIVAR. Los datos utilizados serán tratados con absoluta confidencialidad.

Agradecemos su disposición y colaboración.

Nombre:

Cargo:

Tiempo de Vinculación:

Fecha:

1. ¿Cómo percibe la comunicación entre directivos, administrativos y trabajadores de ACOPI BOLÍVAR?

2. ¿Qué canales y/o medios se emplean a nivel interno en ACOPI BOLÍVAR (directivos, administrativos y empleados) para comunicarse entre ellos sobre las actividades de la organización?

3. ¿Cuál es el nivel de retroalimentación que generan dichos canales y/o medios en el nivel interno?



4. ¿De qué manera la comunicación interna en ACOPI BOÍVAR afecta la gestión de la organización (positiva o negativamente)?

5. ¿De qué manera la comunicación interna en ACOPI BOÍVAR afecta el clima organizacional (positiva o negativamente)?

6. ¿Cómo percibe la comunicación entre ACOPI BOLIVAR y sus agremiados?

7. ¿Qué canales y/o medios emplea ACOPI BOLÍVAR para comunicarse con sus agremiados y para promover su gestión?

8. ¿Cuál es el nivel de retroalimentación que generan los canales y/o medios entre sus agremiados?

9. ¿Qué debilidades percibe en las comunicaciones de ACOPI BOLIVAR?

10. ¿Qué fortalezas percibe en las comunicaciones de ACOPI BOLIVAR?



11. ¿Qué incluiría en un Plan Comunicacional de ACOPI BOLIVAR para mejorar la relación con sus empleados y agremiados?

12. ¿Qué le aportaría la implementación de un plan estratégico de comunicación interna a ACOPI BOLIVAR?



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de actividades							
Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Anteproyecto	X						
Entrevista Exdirector		X					
Proyecto de grado			X				
Aplicación de entrevistas			X				
Aplicación de cuestionarios			X	X			
Diagnóstico				X	X		
Hallazgos					X	X	
Recomendaciones y sugerencias							X



BIBLIOGRAFIA

Bonilla, C., (2016). Comunicación organizacional en la sociedad global. *Revista Mexicana de Comunicación*, Vol 18, pp 16-17. Recuperado de [:http://web.b.ebscohost.com/unicartagena/basesdedatosezproxy.com:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=fd12b202-a6df-446d-bcb2-7d3bd3c8eedc%40sessionmgr101](http://web.b.ebscohost.com/unicartagena/basesdedatosezproxy.com:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=fd12b202-a6df-446d-bcb2-7d3bd3c8eedc%40sessionmgr101)

Cees Van Riel. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Revista Razón y palabra*. Vol 22. Pp 144-150. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147/1124>

Censo poblacional de Cartagena para el 2019, recuperado de: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/como-vamos-en/cartagena-2/>

Nieves Cruz Felipe. (2006, agosto 6). *Plan de comunicación estratégica*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

Del pozo, J (2017). Qué es la imagen corporativa.

Diaz, Cabanillas. Cintia. Comunicación organizacional. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos86/la-comunicacion-organizacional/la-comunicacion-organizacional.shtml>

Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Sergio (2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, Narcea ediciones. Recuperado de:



<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39931/A7-TEcnicas-de-relacion-con-la-prensa-en-la-gestion-de-la-comunicacion-organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández Nava, Lizyllen (2011). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de relaciones públicas, Trabajo de Ascenso, Facultad de Humanidades y Educación, Maracaibo, Universidad del Zulia. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5304979>

Giler, José. (2014) Investigación Diagnostica o Propositiva, Trabajo de grado, Facultad de Ciencias Matemáticas, Física y Química. Universidad Técnica de Manabí. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/256338284/INVESTIGACION-DIAGNOSTICA-O-PROPOSITIVA-docx>

GOMEZ Y PATIÑO, M^a. G.: “El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo” La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998. Recuperado de:

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.htm>

Herrera Martínez, Gabriela, Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed. Mico Panoch, Argentina 2004. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

Historia de ACOPI BOLÍVAR, recuperado de <https://acopibol.org/nosotros/>

King Núñez Karla Ivette. (2012, marzo 29). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, septiembre 20). Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-las-organizaciones-y-comunicacion-organizacional/>



McGregor, D: *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Recuperado de: <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

Mercado, C., Cassiani, V., y Canoles, E. (2019). Diseño de una estrategia de comunicación en redes sociales para reposicionar la imagen de Justo Valdez como cantante y compositor (tesis de grado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia.

Recuperado de:

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/7884/1/ESTRATEGIA%20COMUNICACIONAL%20-%20JUSTO%20VALDEZ%20-%20OFICIAL1.pdf>

Nieves Cruz Felipe. (2006, agosto 6). Plan de comunicación estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

Omalendi, Gabriela, Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh, Argentina (2003) Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, N° 134, pp 315-330. Recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com.unicartagena.basesdedatosezproxy.com:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f9b3a7fd-fccf-467b-b866-60d4efae0a74%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=122936372>

Pizzolante N, Italo. Comunicación Estratégica. Artículos pizzolante, publicados en medios regionales. Recuperado de:

http://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/ComunicacionEstrategica.pdf



Pizzolante N , Italo. (2016) Comunicación y Organización. Recuperado de:

<https://comunidadorga.blogspot.com/2016/11/entorno-contorno-y-dintorno-de-las.html>

Rodríguez Guerra Ingrid. (2005, febrero 17). Teorías de la comunicación organizacional.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Superintendencia de industria y comercio leyes de interes desde 1993 – 2015. Recuperado de: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro_Leyes_Definitivo.pdf