

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEDIOS INTERNO PARA LA EMPRESA  
MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S”**

**AUTORAS:**

**MAYRA ALEJANDRA HERNÁNDEZ LAMBIS  
NEYSA HERRERA CUELLO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA- BOLÍVAR  
2013**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEDIOS INTERNO PARA LA EMPRESA  
MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S”**

**AUTORAS:**

**MAYRA ALEJANDRA HERNÁNDEZ LAMBIS  
NEYSA HERRERA CUELLO**

**Proyecto de grado para la obtención del título de Comunicador Social**

**ASESOR DE INVESTIGACIÓN  
MILTON EDUARDO CABRERA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA- BOLÍVAR**

**2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad de Cartagena para optar al título de Comunicador social**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros padres por habernos apoyado durante este proceso, que culmina por la presentación de nuestro trabajo de grado; a nuestro tutor de tesis, Milton Cabrera, quien sin duda fue una guía y un maestro que le dio forma a nuestro trabajo. Este producto del conocimiento no hubiera sido posible sin él. Nuestros más sinceros agradecimientos al señor Benito García, por habernos abierto las puertas de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S, y tomarla como escenario y objeto de estudio de nuestra tesis de grado.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. ....	11
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2.1 Pregunta General.....	12
1.2.2 Preguntas específicas .....	12
1.3 SITUACIÓN ACTUAL .....	13
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:.....	14
2.1 HISTORIA.....	14
2.2 MISIÓN .....	16
2.3 VISIÓN.....	16
2.4 POLÍTICAS DE CALIDAD:.....	16
2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD:.....	16
2.6 ORGANIGRAMA:.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. OBJETIVOS .....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5. MARCO TEÓRICO.....	24
5.1 ESTADO DEL ARTE.....	24
5.2 TEORÍAS RELACIONADAS.....	29
5.2.1 Comunicación .....	29
5.2.1.1 Comunicación Organizacional .....	29
5.2.1.1.1 Comunicación interna .....	30
5.2.2 Rol del comunicador social en la organización.....	31
5.2.3 Barreras en la comunicación organizacional.....	32
5.2.4.1. Enfoque divisional .....	34
5.2.4.2. Enfoque aplicativo.....	35
5.2.4.3. Enfoque por objetivos .....	35
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	37

6.	HIPÓTESIS .....	41
7.	METODOLOGÍA.....	42
7.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	42
7.2	ENFOQUE.....	43
7.3	ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN .....	43
7.3.1	Población y Muestra.....	43
7.4	FUENTES .....	44
7.5	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	44
8.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	45
8.1.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.....	45
9.	CONCLUSIONES .....	50
10.	PROPUESTA .....	52
10.1	JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA .....	52
10.2	PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN .....	53
10.2.1	PRESENTACIÓN.....	53
10.2.2	OBJETIVOS .....	54
10.2.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	54
10.2.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	54
	BIBLIOGRAFÍA .....	55
	ANEXOS .....	67
	CRONOGRAMA .....	71
	PRESUPUESTO .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

**Tabla #1: Organigrama de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S**

**GRÁFICA #1 Tiempo en la empresa**

**GRÁFICA #2 ¿De qué manera recibe usted información de la gerencia?**

**GRÁFICA #3 ¿Considera que son efectivos los medios de comunicación interna de MULTIDROGAS?**

**GRÁFICA #4 ¿La comunicación entre los empleados de la empresa es?**

**GRÁFICA #5 ¿Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación interna para transmitir y recibir información?**

**GRÁFICA#6 ¿Con qué canales de comunicación interna cuenta su organización?**

**GRÁFICA#7 ¿Con qué canales auditivos de comunicación interna cuenta su organización?**

**GRÁFICA# 8 ¿Qué canal de comunicación le da más confianza?**

# **DISEÑO DE UN PLAN DE MEDIOS INTERNO PARA LA EMPRESA MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S**

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación es transversal a todo proceso social, político, económico, o administrativo, y es el eje esencial para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, las organizaciones se han dedicado al estudio de las investigaciones arrojadas acerca de la comunicación interna y externa ya que, reconocen el valor, la importancia y lo necesaria que es la aplicación de ésta de manera eficaz, en cada uno de los departamentos.

De esta manera, se preocupan por la ejecución de sistemas comunicativos internos para una recepción, envío, retroalimentación de mensajes que satisfagan las necesidades de sus empleados y de la misma forma, cumplan con las funciones establecidas que contribuyan a un clima organizacional favorable.

La principal función de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (DEL PULGAR, 1999) es decir, es un elemento de vital importancia para que la institución tenga bases sólidas y permita la realización de la estrategia organizacional.

A continuación se presenta una investigación que busca fortalecer los canales de comunicación interna de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S.

Para tal investigación, es necesario realizar un primer acercamiento y conocer la filosofía de la empresa, los servicios que brinda, los canales de comunicaciones e información que maneja dentro de esta, sus necesidades y puntos fuertes. En este sentido, al realizar el diagnóstico, el comunicador podrá adentrarse en los



distintos procesos e identificar los aspectos que se deben tener en cuenta para la realización del proyecto.

Cada organización tiene falencias y aspectos en que debe mejorar, es el papel del comunicador identificar estos aspectos y brindar asesoría para la mejora y justificación de cada acción estratégica.

El enfoque de esta investigación es de corte analítico-mixto, contiene las definiciones de comunicación interna, las barreras de comunicación, el rol del comunicador social en la organización; y comprende teorías de la comunicación que soportan dicho estudio.

Este proyecto pretende ser un referente que sirva a las demás empresas para evaluar su comunicación interna y así diseñar un plan de medios, que contribuya al cumplimiento de sus objetivos.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La comunicación es transversal en toda organización y es el eje principal para que las funciones de cada uno de los miembros de ésta se cumplan, ya que, están encaminados a una misma dirección, a un objetivo común. Por tal razón, en la empresa se crean diversos canales de comunicación para que exista un mayor flujo de información y eficacia en la retroalimentación, dicho proceso se evalúa en los resultados que arroje.

Este proyecto surge de la necesidad que presenta la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S, de la ejecución de un plan de medios interno, ya que cuenta con escasos canales de comunicación interna, la ausencia de trabajadores competentes en comunicación social por lo que, su sitio web, el sistema de difusión de información, el contenido y el diseño que manejan actualmente, no arroja los resultados esperados

Actualmente, se evidencia solo el uso de un canal de comunicación, por lo que puede generar ambigüedades, confusiones en la recepción del mensaje, así que el hecho de fortalecer los canales existentes y la creación de alternativas comunicacionales, hace que los ruidos que pueda presentar por vía electrónica sean minimizados con el uso de otros canales y refuercen estos

En este sentido, el canal de comunicación con mayor utilidad es el correo electrónico, y es el único que utiliza MULTIDROGAS DE COLOMBIA para comunicarse de manera interna y externa. Este canal tecnológico puede funcionar

y traer excelentes resultados a esta empresa, pero la comunicación interpersonal genera confianza, tanto en el personal como en el público externo, por lo que no se debe reemplazar un canal por otro, más bien, complementarse para una mayor efectividad en el mensaje.

En este sentido, el comunicador social es capaz de hacer un análisis, crear estrategias que favorezcan la cultura organizacional interna de esta empresa y de esta manera fortalecer las relaciones de la organización.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 Pregunta General.**

¿Cómo puede un plan de medios fortalecer las relaciones internas con todos los miembros de la organización, de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos y el posicionamiento de la multinacional MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S en el mercado local?

### **1.2.2 Preguntas específicas.**

¿Los medios utilizados por la multinacional MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. permiten el desarrollo de las relaciones internas de la empresa y la interacción que se busca a través de estos con la organización?

¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta el comunicador social en una empresa que cuenta con un departamento de comunicaciones dirigido por un ingeniero de sistemas?

¿Los medios de comunicación que emplea la organización para los miembros que la conforman, son suficientes para transmitir la cultura organizacional?

¿Qué se debe contemplar en el Plan de Medios para que se convierta en una efectiva herramienta de comunicación bidireccional?

### **1.3 SITUACIÓN ACTUAL**

MULTIDROGAS empresa dedicada a la comercialización de medicamentos, muestra diferentes falencias en sus procesos de comunicación, dichas deficiencias se dan en la comunicación inter personal dentro de la empresa, y como efecto de esto también la exponen de manera externa, más específicamente mediante los contenidos seleccionados y expuestos en su portal web.

Para superar dicho obstáculo se debe:

- Realizar un análisis del estado comunicacional de la organización.
- Recolectar información mediante intervenciones personales y encuestas con la muestra.
- Exponer los resultados arrojados junto con las posibles alternativas, y de esta manera empezar un proceso de inducción, en el cual se apliquen las medidas resueltas para el objetivo de la organización.
- Hacer énfasis en la generación de los contenidos que emita la organización, ponderando de manera continua los expuestos en la página web.

## 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

**Nombre:** Comercializadora Multidrogas de Colombia S.A.S

**Ubicación:** Av. Principal el Bosque Diag. 21 # 53-35

### 2.1 HISTORIA

En 1994, DANIEL MENESES HERAZO, decidió retirarse de GENFAR, para que con sus ahorros y las prestaciones que recibiera crear una distribuidora de medicamentos genéricos. Personalmente inició vendiéndole a todos aquellos que fueron sus clientes en GENFAR.

El 5 de Julio de 1995, registro en la Cámara de Comercio de Sincelejo a COMERCIALIZADORA MULTIDROGAS DEL CARIBE LTDA. Sociedad compuesta por dos socios.

Para el 1 de agosto de 1997, MULTIDROGAS, se encontraba sumida en una crisis financiera debido a su poco capital de trabajo, por ello ingresaron cuatro nuevos socios y se contrató como Gerente a Benito García Acosta. MULTIDROGAS, abriéndose paso en un mercado de alta competitividad, dominado por grandes, tradicionales y prestigiosas compañías de la época, se especializa en la distribución de medicamentos genéricos al por mayor incluidos en el P.O.S., y al suministro o dispensación a E.P.S. (Entidad Prestadora de Salud) y a A.R.S. (Administradora de Régimen Subsidiado).

A los pocos años había ganado el reconocimiento como empresa líder del sector. En respuesta a las necesidades de las droguerías independientes, quienes

solicitaban productos de marca, populares, médico-quirúrgicos, hospitalarios, entre otros, MULTIDROGAS ha codificado 240 laboratorios o proveedores.

MULTIDROGAS DEL CARIBE, una nueva filosofía empresarial que incorpora novedosas estrategias competitivas fundamentadas en la Calidad, Servicio y Economía en Medicamentos, dentro del marco mercadotecnista de la distribución de productos farmacéuticos en Colombia.

La estructura organizacional de MULTIDROGAS, va acorde con las exigencias de los últimos avances administrativos y del desarrollo económico, así como el desarrollo y la implementación de las tecnologías de punta en materia de comunicación y software administrativo y contable, obteniendo los más altos índices de confiabilidad y flujo de la información en tiempo real, lo que ha permitido tomar las más acertadas decisiones, proyectar y alcanzar ambiciosas metas, manteniendo un crecimiento corporativo muy por encima del comportamiento del sector farmacéutico colombiano.

Producto de un estudio de mercado en el año 2003 MULTIDROGAS, toma la decisión de trasladar su domicilio principal en Sincelejo, para la ciudad de Montería. En marzo de 2004 abre sus puertas como sucursal en Montería, y en diciembre de ese mismo año cerró definitivamente su operación en Sincelejo.

MULTIDROGAS, hoy se encuentra ubicada en la calle 29 N° 8-69 Montería, con una novedosa SALA DE VENTAS AL POR MAYOR, donde se resalta la importancia de su majestad el cliente, brindándole comodidad, agilidad en el despacho y el más atento servicio. MULTIDROGAS, se expande competitivamente en los departamentos de Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, Córdoba, Antioquia, Cesar; Guajira y próximamente en todo el territorio nacional.

## **2.2 MISIÓN**

Distribuir medicamentos, dispositivos médicos, productos nutricionales, cosmetológicos y de aseo personal, utilizando los últimos avances tecnológicos en los procesos administrativos y logísticos, para satisfacer integralmente las necesidades del mercado, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

## **2.3 VISIÓN**

Para el año 2015 seremos reconocidos como el distribuidor con mayor desarrollo en el sector, liderando el mercado virtual farmacéutico para llegar a todos nuestros clientes en el territorio nacional, con un servicio de calidad certificada.

## **2.4 POLÍTICAS DE CALIDAD:**

Estamos comprometidos con la satisfacción integral de nuestros clientes, cumpliendo con las normas que regulan el sector y el medio ambiente, aplicamos y desarrollamos en cada uno de los procesos la gestión de calidad, con la participación de un talento humano competente y en permanente capacitación, optimizando los recursos físicos, tecnológicos y financieros, en búsqueda del mejoramiento continuo.

## **2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD:**

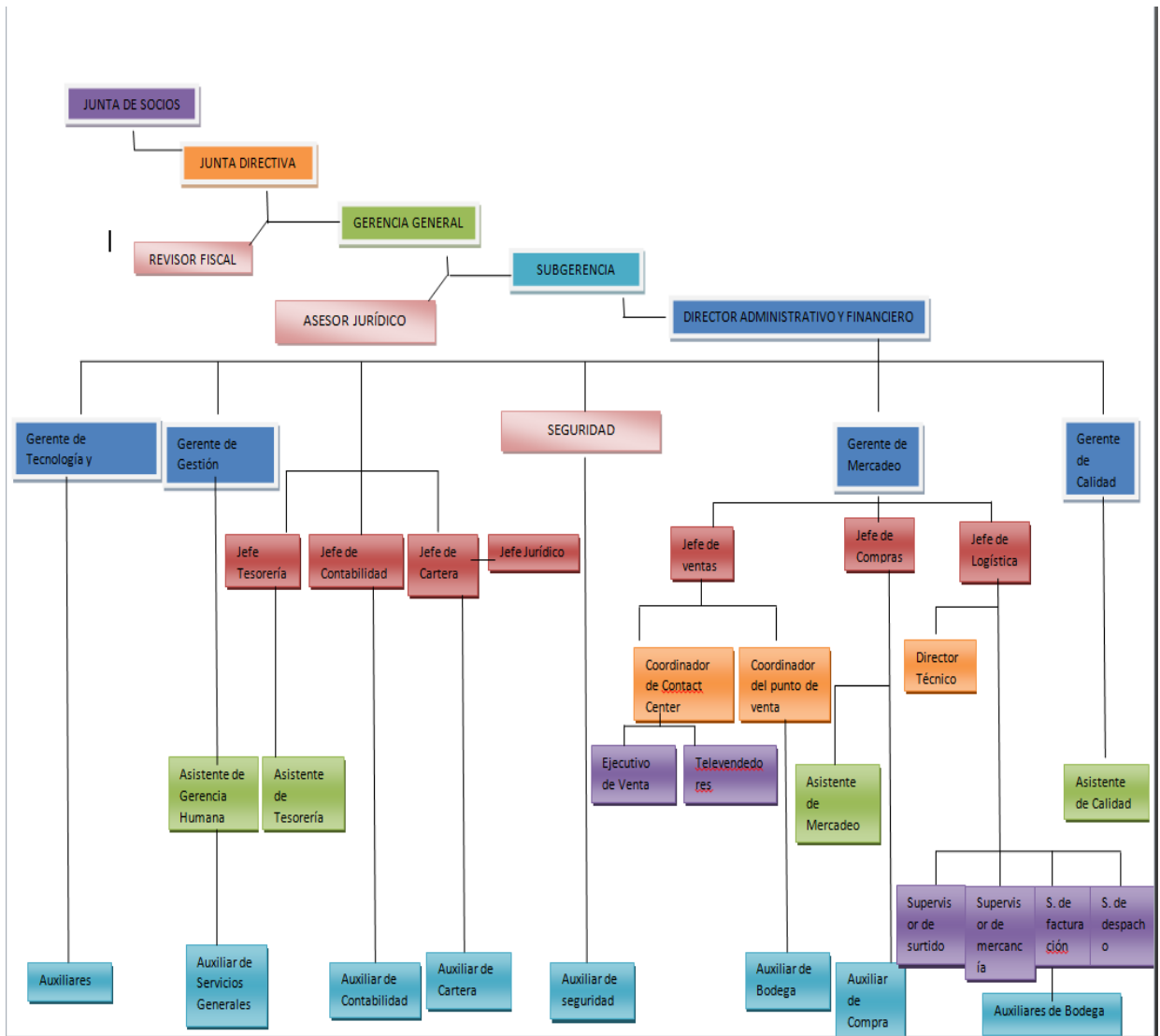
- a) Asegurar la satisfacción integral de nuestros clientes.
- b) Contribuir con la protección del medio ambiente aplicando la normatividad ambiental vigente.
- c) Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable a los procesos.
- d) Sostener el sistema de gestión de calidad.
- e) Capacitar permanentemente al recurso humano.
- f) Desarrollar herramientas que permitan agilizar los procesos, para alcanzar una mayor productividad.
- g) Lograr el adecuado manejo de los recursos físicos y financieros.
- h) Propiciar el mejoramiento continuo.

## **2.6 ORGANIGRAMA:**

La empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S es una compañía nacional que está compuesta por 6 socios, su sede principal se encuentra en Montería. Su cobertura se expande a nueve departamentos colombianos, entre ellos están: Guajira, Cesar, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre, Antioquia, y Cundinamarca. Cuenta con 125 empleados, 22 vendedores externos, 22 televendedores, 264 proveedores y 1350 clientes. Vale la pena destacar que el canal de comunicación que usa esta empresa, es la plataforma tecnológica ADG (Administración Digital Gestión) tanto a nivel interno como externo, esta plataforma virtual permite que la comunicación fluya por la organización en tiempo real, y se retroalimente, es decir, los miembros de la junta de socios, entran a la plataforma y pueden controlar, vigilar, estar informados del trabajo ejecutado por un empleado que labore en un departamento distante, y a través de mensajes de texto, llamadas telefónicas, correos electrónicos se comunican de manera bidireccional. Así mismo, con otro empleado, televendedor, o cliente.



Tabla #1: Organigrama de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S



Fuente: Página web de la empresa: [www.multidrogas.com](http://www.multidrogas.com); documentos que facilitó la compañía.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La comunicación, ya sea interna o externa, es componente determinante del éxito de una compañía u organización. Hoy en día, en un entorno de evolución relacionado con el papel de las comunicaciones internas dentro de una empresa, se hace necesario poner igual atención a las audiencias internas como comúnmente se hace con las externas. Entendiendo esto, los profesionales de la comunicación deben ser capaces de reconocer la importancia de integrar los mensajes que se transmiten al interior de la organización con la cultura y la identidad de la marca.

En este sentido, este proyecto se presenta como un espacio propicio para conocer el estado en el cual se encuentra la comunicación dentro de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S, para descubrir cómo ésta puede colaborar a la organización a alcanzar sus metas como empresa. Son tres principales instancias las que justifican este trabajo de investigación. De un lado, se presenta un eventual proceso de autoevaluación y diagnóstico de los procesos comunicacionales al interior de la organización objeto de estudio, que nos permitirá teorizar acerca del uso práctico y estratégico de canales de comunicación interna de esta organización, aportando así al estado del arte de la investigación en comunicación corporativa.

Por otro lado, a nivel institucional, este proyecto busca el fortalecimiento interno de la organización. La incidencia de este proyecto tiene dos perspectivas, primero una interna, conocer los procesos comunicativos que se aplican en MULTIDROGAS y cómo esto afecta al clima organizacional, lo cual, se verá reflejado en los procedimientos y flujos de trabajos dentro de la organización, puede verificarse también en la eficacia de las operaciones internas de la

empresa. Y segundo, la elaboración de nuevas maneras de trabajo que están pensadas en términos de una proyección de la organización a nivel regional, por lo cual la incidencia por parte de la organización es de un carácter crucial, pues se espera con este proyecto un mejor desempeño en su desarrollo estructural y económico.

Como ejercicio de investigación, tiene una enorme pertinencia, ya que este plan es el campo para aplicar los conocimientos obtenidos sobre la comunicación y cómo esta colabora en pro de mejorar el desempeño de una organización, en este caso MULTIDROGAS. Ahora bien, dentro del proyecto se encuentra contemplado la realización de un plan de medios, para desarrollar este, es necesario analizar los resultados del diagnóstico comunicacional, con el cual, el grupo investigador brindará un asesoramiento óptimo y funcional a la organización estudiada, ya que conocerá las diferentes falencias o aspectos a mejorar por parte de MULTIDROGAS.

Dado el incipiente registro de trabajos investigativos relacionados con la comunicación al interior de las organizaciones en el mercado farmacéutico, este promete ser un proyecto que aporte al bagaje teórico de este campo. Siendo así una propuesta innovadora que, propicia la obtención del nuevo conocimiento en la comunicación interna de empresas de este tipo de mercados, que manejan sus propios códigos y lenguajes.

Teniendo en cuenta que apenas en el 2010 se creó The Institute of Internal Communication (Instituto de Comunicación Interna) demuestra la reciente importancia del tema. El nacimiento a este punto de un instituto profesional dedicado a la necesidad especializada de esta disciplina, claramente refleja el creciente perfil de la comunicación interna, el aumento de la conciencia por parte de las organizaciones sobre lo que esta puede hacer por ellas, y la ampliación de las actividades aceptadas como parte de las funciones del comunicador interno.

Por eso, de acuerdo a lo mencionado en este aparte del proyecto, es necesario dejar en claro que la pertinencia de este trabajo recae sobre la necesidad de destacar la importancia de la comunicación al interior de todas las organizaciones, incluso en aquellas pertenecientes al mercado de los farmacéuticos donde el sistema y el flujo de información y canales comunicacionales son adaptados y empleados de manera específica a las necesidades de este tipo de mercados, como por ejemplo, el de las comunicaciones, la industria automotriz y/o el de la moda.

A lo largo de este proyecto se hace una identificación de 4 roles principales de la comunicación, como: 1. Consciencia cultural; 2. Interprete de ética; 3. Facilitadora de autoevaluación y revisión; 3. Planeador de la comunicación. Y concluye en el hecho según el cual la comunicación es vital para el éxito futuro de todas las organizaciones, especialmente de las pequeñas y las medianas empresas.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico de los procesos de comunicación interna, haciendo especialmente en el uso de canales para transmitir la información; así, partiendo de la percepción de los empleados y usuarios de estos canales, se determina la efectividad de dichos dispositivos en el flujo de información y feedback.

Al final de este documento, se muestra un reporte detallado del estado de la comunicación interna de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S, haciendo especial hincapié en las falencias que esta presenta y las causas de ruidos en los procesos comunicacionales, así como también, en sus efectos sobre la producción y el rendimiento de la organización.

Luego de haber expuesto el reporte con las conclusiones del proyecto, la propuesta va encaminada primordialmente a la reestructuración del proceso de comunicación interna de esta empresa, en la que se sugiere el reemplazo de

canales disfuncionales por unos alternos que soporten los canales efectivos que ya la empresa posee.

Teniendo en cuenta que, la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. es una organización que ha basado sus canales de comunicación interna haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como de plataformas virtuales, esta representa un caso importante e interesante de estudiar, bajo el hecho de que esta organización está inmersa, en un contexto (Cartagena y en general, Colombia) donde aún la cobertura de tecnologías virtuales para el flujo de comunicación y reducción es muy reducida.

Sin duda, esta es una empresa que intenta hacer uso de modelos que se plantean para las organizaciones del futuro. Y para los profesionales de la comunicación, este representa un reto en el análisis de estos usos dentro de un contexto donde la apropiación de este tipo de canales de comunicación es muy segmentada.

Esta investigación puede servir de modelo para aquellas compañías interesadas en potenciar sus mercados a través de la adecuada administración de la comunicación interna haciendo uso de plataformas virtuales y redes móviles. Aquí, radica la importancia y el componente innovador de este trabajo de investigación; y su pertinencia en la investigación teórica de la comunicación.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer los canales de comunicación interna de la empresa multinacional MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S mejorando así las relaciones interpersonales entre los miembros de esta.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Detectar las debilidades y deficiencias que presenta la organización en materia de comunicaciones internas.
- Identificar los desafíos a los que se enfrenta el comunicador social en una empresa que cuenta con un departamento de comunicaciones dirigido por un ingeniero de sistemas, para luego proceder a contrarrestarlos.
- Evaluar los procesos de flujo de información a nivel interno de la organización en la transmisión de la cultura organizacional de la empresa.
- Diseñar el plan de medios apropiado para que la multinacional MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S fortalezca las relaciones internas de manera eficiente y efectiva con todos sus miembros.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 ESTADO DEL ARTE**

A continuación se presenta un estado del arte cuya compilación de referentes se articulan de acuerdo con el diseño y la pertinencia de la planeación de la comunicación al interior de las organizaciones, a partir de una revisión bibliográfica de artículos y trabajos locales, nacionales e internacionales. Lo anterior, con la idea de ubicar los propósitos y alcances de esta investigación en un diálogo con las distintas líneas de investigación que se ocupan del mismo tema y, de otra parte, disponer de un referente de comparación que será útil para valorar los resultados de este trabajo.

La búsqueda de trabajos que sustentaran esta investigación estuvo enmarcada bajo dos categorías generales: (a) documentos que desarrollen la importancia y pertinencia de la gestión de la comunicación en las organizaciones; (b) siendo esta segunda categoría un poco más específica, se incluyen los trabajos que expongan, fundamentalmente, el tema de la comunicación organizacional al interior de empresas del sector farmacéutico. Esta última categoría, se tomó como punto clave en la revisión de archivos y documentos con el fin de establecer una aproximación más exacta al estado del arte de nuestro proyecto de grado.

Si bien la gestión de la comunicación y la planificación de la misma es un tema del que empieza a tenerse conciencia en los años 30 apoyándose en disciplinas como la publicidad y las relaciones públicas, la producción bibliográfica relacionada con el tema empieza a tener su auge a partir de los 70. Por lo que, nos encontramos ante un campo relativamente reciente.

El creciente interés puesto en las comunicaciones y su importancia en el desarrollo de una empresa y el aumento de su productividad -particularmente en la década de los 90- dio origen a una línea de estudios teóricos y críticos en comunicación organizacional sin precedentes en los países latinoamericanos y alrededor del mundo. Es así como autores como Cecilia Ruíz y María Antonieta Rebeil, en su artículo *El poder de la comunicación en las organizaciones*, hacen un análisis exploratorio del contexto organizacional de México a mediados de los años 90. Las autoras desarrollan el tema de la comunicación en las organizaciones públicas y su importancia.

*El Poder de la Comunicación en las Organizaciones* es una obra que describe y analiza la comunicación organizacional desde distintas miradas: quienes la enseñan, quienes asesoran sus procedimientos y quienes la operan.

Principalmente, este libro hace un diagnóstico del desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina y como práctica en México, identificando los retos y las deficiencias que este campo experimenta y proponiendo estrategias para su actualización y superación de sus debilidades.

De este documento, es importante destacar la necesidad que plantean las autoras de formar un nuevo comunicador organizacional que atienda a un nuevo paradigma de comunicación organizacional del que somos testigos actualmente, el cual traslada su foco principal al receptor haciendo obsoleta la concepción de una comunicación lineal basada solo en la producción de mensajes por parte de un emisor.

En este sentido, Ruíz y Rebeil identifican siete principales tendencias, determinantes del cambio en el terreno de comunicación organizacional. “Estas tendencias son : (a) Búsqueda de un nuevo paradigma de comunicación; (b) Percepción de la realidad organizacional paradójica; (c) Enfoque estratégico



integral; (d) Mayor especialización del comunicador; (e) Preponderancia de la comunicación interpersonal; (f) Incorporación de nuevas tecnologías; (g) Utilización de recursos externos a la organización (outsourcing)” (REBEIL, 1998).

Siguiendo en esta misma categoría, Jesús Gutiérrez en su artículo, *La Comunicación en la Organización: Factores que intervienen en el éxito empresarial*, identifica algunos factores importantes que intervienen en la empresa, tales como comunicación, liderazgo, motivación y cultura.

En este sentido, el autor reconoce los beneficios que trae a las organizaciones la gerencia de la comunicación interna y el manejo comunicacional del capital humano, que es esto lo que origina políticas de integración y productividad del personal y a la vez es el activo más importante de la organización.

De acuerdo con el autor, hoy en día, las organizaciones cambian su forma de influir en el personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques comunicativos estratégicos para el logro de un objetivo que no es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado.

En este texto, el autor señala la gerencia como instrumento fundamental para incrementar la productividad y eficiencia empresarial particularmente como medio que facilite la motivación, comunicación y liderazgo en la organización.

Gutiérrez finaliza su trabajo monográfico proponiendo, tomar en cuenta todas las técnicas gerenciales modernas que ofrecen las grandes corporaciones, y estudios empresariales; ya que su aplicación afectará de manera positiva el desarrollo productivo de todos los miembros de la organización.

Por su lado, Ricardo Homs Quiroga en su trabajo *La Comunicación en la Empresa* expone a aquellos interesados en las relaciones laborales, la importancia de la comunicación organizacional en una empresa, su definición,

sus limitaciones y sus funciones. Vale la pena destacar lo que menciona el autor “para implementar un programa de comunicación se requiere, primeramente, tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales” (HOMS, 1990), por tal motivo se debe estar preparado para los resultados que arroje el diagnóstico, ya que la actitud con la que se toman los problemas descubiertos, es esencial para trabajar en pro de una mejor organización interna.

Además, el autor realiza una descripción de los principales programas que se pueden utilizar para aumentar la motivación y eficacia del personal que cuenta la organización.

Otros trabajos, originados principalmente de disciplinas como el Marketing y las Comunicaciones de negocios, nos presentan tópicos interesantes que nutren nuestro proyecto de investigación, como es el caso de los autores croatas Dubravka Sincic Coric y Nina Poloski Vokic en su publicación, *The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy*, donde nos ofrecen una definición acertada de “Comunicación Interna”, sirviendo esta definición como punto de referencia a lo largo de nuestro proyecto de grado; esta es: “Las comunicaciones internas pueden ser definidas como transacciones entre individuos y grupos en las organizaciones a varios niveles y en diferentes áreas de especialización”( CORIC &VOIC, 2009), lo que se traduce en el conjunto de formas y canales que la gente usa para comunicarse con otros al interior de la organización.

Coric y Vokic destacan que, el rol de la comunicación de la comunicación interna de una empresa es construir y alimentar las relaciones entre los empleados, estableciendo confianza y proveyendo información confiable y oportuna, además de contribuir a la motivación general en tiempos de cambios

y crisis. De acuerdo con lo anterior, sugieren tres objetivos básicos de la comunicación interna a partir de los cuales, se lleva a cabo el análisis de los resultados y la información contenida en esta investigación: 1) la información que es comunicada a la población de empleados es entendida y aceptada respecto al contenido, intención, relevancia y mérito del mensaje; 2) los objetivos de las comunicaciones con miras a la motivación, direccionamiento, información o ganancia de participación de la población de empleados es conseguida entre la mayoría de empleados; y 3) el resultado final de un dialogo interno renovado es conseguir el mejoramiento en uno o más de los componentes básicos del éxito.

Es importante destacar el aporte de las estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Laura Guardo, Diana Rosales y Marié Quesada, quienes con su tesis de grado, titulada “Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C.” realizaron un análisis detallado de la importancia e influencia directa de la comunicación interna en la optimización y mejoramiento del clima organizacional. Este trabajo permitió valorar de manera significativa, la comunicación interna como un indicador del clima organizacional en la tabulación y manejo de información que arroje este trabajo de grado.

## **5.2 TEORÍAS RELACIONADAS**

### **5.2.1 Comunicación**

La comunicación es el eje central de la sociedad, es transversal a todo proceso o acción que se lleve a cabo entre dos o más personas que busquen alcanzar una meta en común. Por esta razón una microempresa, o una multinacional, necesitan de la comunicación para ser lo que son, está intrínseco a toda organización, pues es la columna vertebral de esta.

Según Adalberto Chiavenato, “la comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales: proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y por otro lado, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y satisfacción de los cargos”(www.virtual.unal.edu.co)

De acuerdo con lo anterior, esta comunicación se da en relación con elementos, por lo que ese conjunto de elementos, cuando cumplen con su función se lleva a cabo el proceso comunicacional. Los elementos son los siguientes:

- a. Emisor: es aquel que informa, tiene un propósito para comunicar dicho mensaje, por lo que es quien inicia el proceso de la comunicación.
- b. Receptor: es quien recibe el mensaje o información dada por el emisor
- c. Mensaje: Es el propósito que se va a transmitir
- d. Canal: Medio por el cual se transmite el mensaje o la información

#### **5.2.1.1 Comunicación Organizacional**

Los seres humanos somos seres sociales, y la necesidad de comunicarnos es innato, desde que existen las organizaciones se comunican para llevar a cabo sus tareas y funciones; sin embargo, no es sino hasta la década de los 60, cuando inicia el estudio de la comunicación desde una perspectiva organizacional, desde una mirada estratégica. En este sentido, “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (FERNÁNDEZ, 1997).

En este sentido, esos mensajes pueden ser emitidos de manera escrita, utilizando cartas, memorandos, carteleras, revistas, boletín, periódico; de forma masiva, como entrevistas, reuniones, entre otras.

Este énfasis de la comunicación se divide en cinco perspectivas: comunicación interna, comunicación externa, publicidad, relaciones públicas y publicidad institucional. En este caso, como la investigación va encaminada a la comunicación interna de MULTIDROGAS DE COLOMBIA, se dará énfasis a esta.

#### **5.2.1.1.1 Comunicación interna**

Según Capriotti para que haya una comunicación interna efectiva es vital la participación de todos los miembros de la institución, es decir, que se sientan escuchados, que cumplen un papel importante en la comunicación, no como simples receptores de la información. Por tal razón deben darse tres condiciones básicas:

a) Que los empleados confíen en sus directivos, que los considere como

“interlocutores válidos para intercambiar información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar” (CAPRIOTTI, 1998).

b) Que los empleados tengan “capacidad para tomar sus decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil”(CAPRIOTTI, 1998) y se sentirá que hace parte de la organización y los logros que obtengan.

c) Que los empleados sientan que los directivos escucharán sus opiniones.

### **5.2.2 Rol del comunicador social en la organización**

Para que una organización trabaje bien y tenga resultados eficaces debe tener una estructura sólida basada en un buen manejo de los cargos y como estos se relacionan y comunican, ahí entra el papel del comunicador.

Debe velar para que los elementos: dividir, delegar, controlar, creación de departamentos; se relacionen y fluya de manera eficiente la información.

Además debe hacer seguimiento, en constante revisión que todos los empleados manejen el mismo lenguaje, estar a un mismo nivel para que haya buena comprensión y evitar errores, es decir, haya más arena y menos punto ciego entre el gerente y los empleados (GIBSON, 2001).

Un comunicador organizacional debe ser la mano derecha del gerente, regular el flujo de la información, esforzarse por tener una buena relación con todos los miembros de la organización para que de esta manera haya empatía y se incentive la confianza mutua.

Por otro lado, deben sentirse libres en cuanto a ser creativos, que los empleados se sientan bien en su lugar de trabajo y si hay comportamiento interno en esa estructura que le dé prioridad a los empleados y a sus clientes

habrá un mejor ambiente laboral.

Destacando además, la intervención en los procesos de socialización de los nuevos empleados o colaboradores; también intercede de forma directa, en la creación de ese sentido de pertenencia y ese amor propio hacia el oficio y hacia la organización en la que se encuentran laborando.

Es necesario que el empleado se sienta identificado con la empresa, porque así se genera un compromiso con la misma, logrando que este se esfuerce más al momento de producir y el resultado de todo esto no es más que calidad en el producto final.

### **5.2.3 Barreras en la comunicación organizacional**

Hay varios aspectos que pueden representar barreras en el sano desarrollo de la comunicación,

Uno de ellos es la comunicación no verbal, pues se convierten en parte de las interacciones entre las personas apoyando y guiando los mensajes, a través del cuerpo, gestos, y posturas. Por tal motivo, sino se maneja un mismo lenguaje en significados esto puede resultar nocivo para el proceso comunicacional. Aunque cabe destacar que esta comunicación tiene muchos elementos universales.

Pero, el principal punto que obstruye la fluida comunicación en una organización son los estilos interpersonales, puntualmente:

El punto ciego y la fachada; el primero es un desequilibrio en cuanto al manejo de información y conocimiento, cuando esto sucede las personas participantes en el proceso, ya sea entre jefes, trabajadores o cruzados, no se comprende el mensaje de manera efectiva, provocando una desconexión, por tanto, no se da

la comunicación. Pues para que exista este proceso, se necesita un hilo conductor que permita la respuesta y los efectos pretendidos.

La fachada, ni siquiera permite que haya una comunicación, porque al no desear compartir un conocimiento con otros, se está cerrando la posibilidad de interacción y de comunicación. Esto impide el enriquecimiento que se da cuando se escucha la opinión del otro, sus conceptos y intelecto, es decir, esto se presenta “cuando la información es conocida por uno mismo, pero desconocida para otros” (GIBSON, 2001).

#### **5.2.4 TEORÍAS:**

La gestión de comunicación de la empresa y la planificación de la misma se caracteriza por una gran diversidad de enfoques. Son enfoques diferentes que corresponden a épocas distintas y por tanto deben ser entendidas, atendiendo su estrecha relación con el contexto en que se desarrollaron.

Cuando nos referimos a la planificación de la comunicación y su producto final: el plan de comunicación o de medios, es importante destacar que está fundamentada sobre la teoría de Harold Laswell y las cinco W. Estas corresponden a la idea que se tenía después de la Segunda Guerra Mundial del proceso de la comunicación. En la misma época, se puso énfasis en los intercambios existentes entre emisor y receptor -descartando el modelo lineal de comunicación-, respondiendo así a la teoría de la retroalimentación o feedback.

Desde la década de 1970, momento en el que empiezan a surgir las primeras campañas de comunicación organizacional, este sistema no ha experimentado ninguna reformulación teórica significativa.



Los tres paradigmas a escala mundial que fundamentan la gestión y planificación de la comunicación en las empresas son el **funcionalista**, el **interpretativo** y el **crítico**.

**El paradigma funcionalista** tradicional menciona que las organizaciones se asemejan a maquinas u objetos que “pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales”, por lo tanto, funcionalistas como Danniels, y Spiker, creen que la comunicación organizacional puede ser observada desde afuera, con estudios objetivos, cuantificables, medibles y se puede relacionar con otros procesos.(VARONA, 2013)

Por su parte, **el paradigma interpretativo**, según Pacanowsky y O’ Donnell ve a las organizaciones como “culturas”. En este sentido, las organizaciones, al igual que las culturas, tienen creencias, valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el tema de las conversaciones. Por eso, para la teoría interpretativa, contrario a la teoría funcionalista, la organización es un fenómeno subjetivo por ser una realidad socialmente construida mediante comunicación.

Por último, **el paradigma crítico** se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación son distorsionadas para servir a los intereses de quienes ocupan una posición de poder dentro de la organización.

Siguiendo con la compilación teórica, es necesario recalcar que, según Thierry Libaert en su libro *El plan de comunicación organizacional* hoy en día predominan tres modelos en la planificación de la comunicación: el enfoque divisional, el enfoque aplicativo, y el enfoque por objetivos.

#### **5.2.4.1. Enfoque divisional.**

Este enfoque “consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa” (LIBAERT, 2005). Es un proceso de dos fases: la realización de planes diferentes y la síntesis de los planes elaborados.

- **La realización de planes diferentes:** Consta de tres niveles: por actividades de comunicación (cada área dentro de la dirección de comunicación elaborará su propio plan y considerará los medios adecuados para los objetivos); por dirección (cada dirección de la empresa elabora la planificación de su comunicación); por nivel geográfico (encarga a cada responsable de comunicación en cada zona sea local, regional, nacional, continental e internacional, su propia planificación de comunicación con miras a realizar una síntesis global superior.
- **Síntesis de los planes realizados:** Conjunta los diferentes planes de acción en torno de un eje global, estableciendo la relación entre las actividades de comunicación y estructuración por dirección

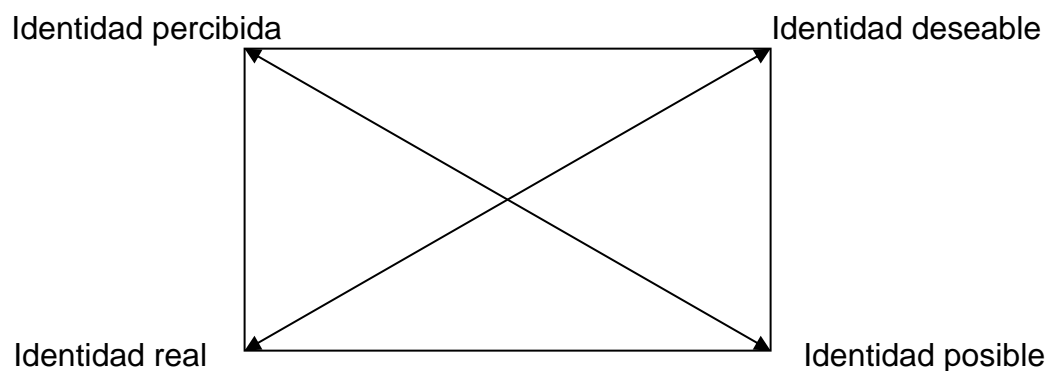
#### **5.2.4.2. Enfoque aplicativo.**

Es de tipo descendente. Su origen se sitúa en la idea de que el documento básico de la empresa es el plan estratégico, el cual indica el eje de desarrollo que debe seguirse. De acuerdo a esto, la función del plan de comunicación sería aplicar la sustancia de ese plan central en el campo de de la comunicación organizacional.

#### **5.2.4.3. Enfoque por objetivos.**

Busca la integración de lo externo a través de sus tres ejes principales: la planificación sistémica, la planificación funcional y la planificación matricial.

- **Planificación sistemática:** De acuerdo a este punto de vista, la empresa es considerada un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas interdependientes. Según Thierry Libaert, está sometida al “efecto caos”, el cual implica que cualquier modificación hecha en un subsistema puede alterar otro subsistema. Este enfoque concibe a la empresa como un todo coherente, reconoce la competencia que existe entre los subsistemas y ofrece una visión abierta del entorno y de los diversos interlocutores de la empresa.
- **Planificación funcional:** tiene su origen en las teorías sociológicas de finales del siglo XIX. La planificación funcional parte del objetivo estratégico y determina los diferentes medios que es necesario aplicar para alcanzarlo. Según la norma Afnor NFX- 150 la define como la “Gestión que consiste en buscar, ordenar, caracterizar, jerarquizar y/o valorar las funciones”.
- **Planificación matricial:** Su base teórica es el llamado cuadrado de la imagen. La construcción de una imagen de empresa incluye cuatro parámetros: la identidad real, la identidad percibida, la identidad deseable y la identidad posible.



La figura anterior tomada del modelo expuesto por Libaert, expresa el análisis matricial de la comunicación en las organizaciones, siendo esta un aspecto reciente en el campo de la comunicación organizacional. Este análisis integra el conjunto de elementos de la comunicación organizacional, confronta continuamente objetivos y destinatarios y toma en cuenta el aspecto de la administración. Sin embargo, este procedimiento es complejo y su realización implica mucho trabajo; requiere, de igual forma, un excelente sistema de monitoreo y medición. Aun así es un procedimiento más riguroso y sus resultados son más confiables.

Todos los enfoques presentados tienen su origen en disciplinas diferentes a la comunicación como la biología hasta la estrategia empresarial, incluyendo la cibernética y la sociología.

La revisión de estos enfoques teóricos permite pasar de una lógica de medios a una lógica de fines que gracias al plan, evita la desviación instrumental de la comunicación organizacional.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

*“La comunicación eficaz antes de ser un “instrumento para...” es, necesariamente, una **estrategia**”* (COSTA, 2012) esa es la filosofía del Director de Comunicación y enseña una gran verdad, la comunicación no solo está ligado a productos comunicativos como carteleras, videos, fotos, cartas y llamadas telefónicas; sino también a pensar, crear, ser estratega para comunicar con el propósito deseado. Para nuestra investigación que apunta a la comunicación organizacional o empresarial se debe tener en cuenta ese aspecto.

José Carlos Losada, especialista en comunicación, menciona que “Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa” (ZAPATA, 2010). Teniendo en cuenta este aporte, se realizará un diagnóstico que visibilizará cómo se ha manejado la comunicación interna de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.AS.

Un diagnóstico organizacional se entiende como el proceso que permite verificar el estado actual de la empresa, pues se realiza un primer acercamiento y se identifican los problemas reales, teniendo como base los resultados se diseñan soluciones a las diferentes problemáticas, sometidas a un auto-análisis el cual nos conducirá a un plan de acción concreto que nos permita dar respuesta a las diferentes situaciones por las que está pasando la organización” (NILA, 2013). Este diagnóstico debe ser realizado por un comunicador social.

El comunicador dentro del contexto organizacional tiene varias funciones como examinar el flujo de información dentro de la organización, planificar y crear la información, mensajes y medios; crear ecosistemas comunicativos donde el sujeto social tenga contacto con los medios elegidos para los fines de la organización. Diseñar y aplicar estrategias de comunicación y realizar mediaciones dentro de la organización.

La comunicación organizacional es un eje central para el desarrollo de nuestro proyecto, por lo cual, apropiarnos y exponer algunos de sus conceptos es fundamental para una entera comprensión de los procesos aplicados en la búsqueda de nuestros objetivos.

En este sentido, la comunicación organizacional se define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre estas y su medio, también se entiende como un conjunto

de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de ésta (GÓMEZ, 2012).

A continuación se definirá algunos conceptos claves para la ejecución de esta investigación:

**Eficiencia:** Término utilizado para medir la relación entre los recursos disponibles para un proyecto y los objetivos logrados en el mismo.

**Eficacia:** Es la capacidad o el nivel para obtener una meta u objetivo.

**Empresa:** es una organización o institución, dedicada a actividades o persecución de fines comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes. (OSORIO, 2012).

**Mensajes:** Es toda aquella información percibida, a la que se le asigna un significado por parte de los receptores. (DÍAZ, 2013)

**Filosofía empresarial:** Es la teoría que elige una empresa para determinar cómo se van a manejar las diferentes áreas de operación. (PÉREZ, 2010).

**Canales de comunicación:** El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje, estos deben garantizar de manera eficaz el flujo de la información .ejemplo boletines, carteleras, convocatorias, posters, y hay otros un poco más informales como los mensajeros y las secretarias.

**Organización:** Se define a una organización como una unidad social conformada por personas que construyen una estructura para así lograr objetivos colectivos. (PÉREZ, 2010).

**Estructura jerárquica:** Es la manera en la cual se estipulan las relaciones dentro de una organización, bien sea por la asignación de roles, autoridad o responsabilidades.(PÉREZ, 2010)

Clima organizacional: “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (ORTEZ, 2000)

## **6. HIPÓTESIS**

Este proyecto busca fortalecer la cultura comunicacional interna de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. Se espera con los resultados arrojados comprobar una de las siguientes hipótesis:

- MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. cuenta con un solo canal de comunicación interna que trae buenos resultados, eficaz y limpio.
- MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. tiene un solo canal de comunicación interna, que trae ruidos, ambigüedades, no es claro ni entendible el mensaje.



## 7. METODOLOGÍA

### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación de corte mixto, es decir, se apoya en elementos de los enfoques cuantitativos y cualitativos. Se instala en los postulados de la Investigación evaluativa - descriptiva de carácter participativo, se pretende con ella dar cuenta de la transformación y el fortalecimiento de los canales de comunicación interna de la empresa multinacional MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S sede Bolívar, mejorando así las relaciones interpersonales entre el personal de la empresa y su público externo.

Corresponde al *paradigma estructuralista*. Su nombre nos sugiere la idea de estructura, que se refiere a como las partes están articuladas en un todo concreto – lo que es una empresa (organización)-. Como método, el estructuralismo consiste en “confrontar conjuntos diferentes para descubrir una estructura común y diferencias significativas que, al mismo tiempo, permitan la distinción y relación entre ellos” (CERDA, 1993).

Se espera con este diseño metodológico generar un esquema sobre la comunicación interna en la empresa, donde los administrativos reconocen la importancia de la participación e inclusión de todos los empleados en el proceso de comunicación organizacional. Esto implica revisar los modelos y los canales actuales de transmisión de la información y producción de contenidos para adoptar, experimentar y evaluar nuevos planes de gestión de comunicación al interior de la organización postulados y orientados desde la planificación por parte del comunicador organizacional.

Así las cosas, los productos que de esta investigación resultaren pueden servir de referente para una dinámica transformadora y fortalecedora de los procesos de comunicación y su importancia al interior de las empresas regionales.

## **7.2 ENFOQUE**

En general, el enfoque de esta investigación es de corte analítico - mixto. Lo anterior está basado “fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando estas según se dan naturalmente en los grupos” (ORTEZ, 2000) a partir de técnicas de recolección cuantitativas (encuesta) y cualitativas (observación, grupo focal, entrevista) y métodos de descripción y observación.

## **7.3 ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se centrará en 30 empleados, que incluyen televendedores, vendedores externos por todo el departamento, empleados internos y 3 ejecutivos que laboran en la sede de Bolívar, localizada en la ciudad de Cartagena de Indias D. T y C. en la Av. Principal el Bosque Diag. 21 # 53-35

### **7.3.1 Población y Muestra**

La empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA está compuesta por 6 socios ejecutivos y 165 empleados, entre los cuales 22 son televendedores y 22 vendedores externos, distribuidos en la sede de Montería y de Cartagena; debido a la facilidad de acceso, nuestro estudio se centrará en la sede de

Bolívar, que cuenta con el 30% de empleados.

En este sentido, la sede de Bolívar, cuenta con 30 empleados y 3 ejecutivos, por lo que nuestra muestra será de un 60% del personal que labora en esta sede.

## **7.4 FUENTES**

**7.4.1 Fuentes primarias:** Las fuentes primarias de este proyecto son 18 empleados de la organización, incluyendo en este grupo administrativos, vendedores, televendedores.

**7.4.2 Fuentes secundarias:** Como fuentes secundarias se utilizaron estudios, textos especializados, análisis y ensayos referentes al tema, igualmente, diccionarios y otras fuentes bibliográficas.

## **7.5 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**7.5.1 Técnica de encuesta:** Utilizaremos encuestas con preguntas abiertas y cerradas que permitan adquirir información puntual sobre las percepciones de los miembros de la empresa con relación a la comunicación interna. Esta herramienta será aplicada a los empleados.

**7.5.2 Técnica de entrevista:** Se realizará una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas que permitirán analizar los arrojados por la encuesta aplicada a los empleados. Esta herramienta será aplicada a directivos.

## 8. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

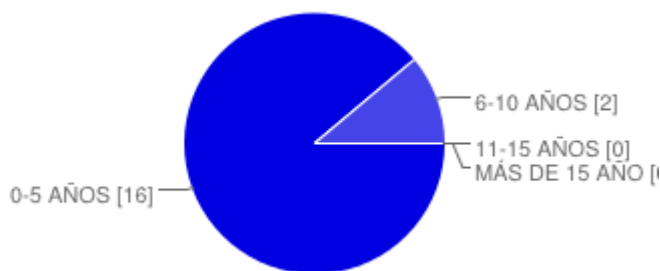
### 8.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Esta recolección de información se dio a través de encuestas a los trabajadores de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S sede Cartagena, que cuenta con un universo de 30 empleados de los cuales 18 respondieron satisfactoriamente, para una muestra representativa equivalente al 60%.

La experiencia fue interesante, ya que se diseñó la encuesta de manera digital y al solicitar al Gerente de Logística los correos de los empleados, se hizo evidente la ausencia de una base de datos de emails de los trabajadores por lo que se hizo necesario realizarlas de manera personal.

Al mismo tiempo, los empleados se encargaban de sus labores y se turnaban para diligenciarlos. La mayoría de los trabajadores son de género masculino, por el tipo de labor que efectúan, tales como auxiliares de bodega, receptores de mercancía, separadores; de estos se recolectó la información

#### TIEMPO EN LA EMPRESA

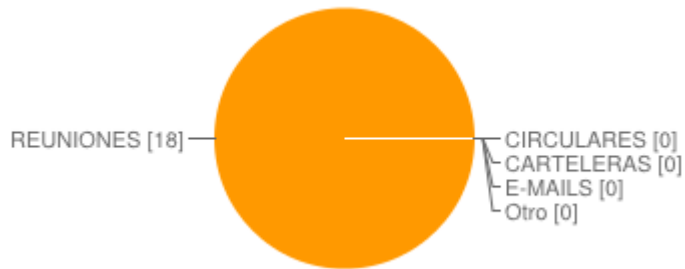


GRÁFICA# 1

La mayoría de los trabajadores (89%) tiene entre cero y cinco años de estar laborando en MULTIDROGAS, ya que la empresa se encuentra en Cartagena desde principios del 2012. El restante 11% corresponde a personas que

migraron de la sede de la empresa en Montería y que llevaban más de seis años trabajando en la compañía.

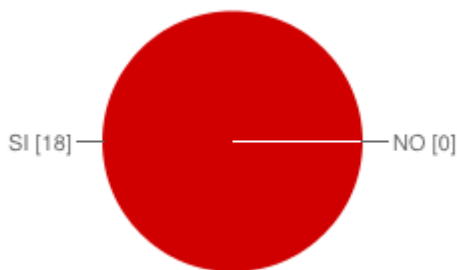
### ¿DE QUÉ MANERA RECIBE USTED INFORMACIÓN DE LA GERENCIA?



GRÁFICA #2

Los empleados reciben la información de gerencia a través de reuniones. Sin embargo, todos revelaron que les gustaría enterarse de manera más oportuna de estas convocatorias. Esto, de acuerdo con las respuestas a otras preguntas, evidencia que algunos empleados no pueden asistir a ciertas reuniones, porque no se enteran a tiempo de su realización.

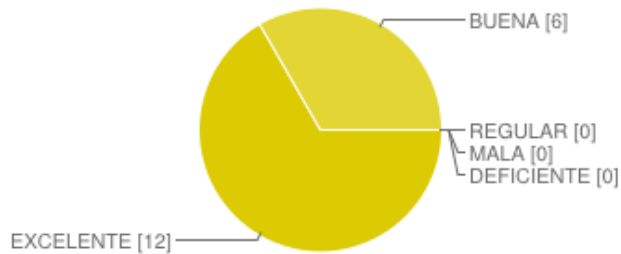
### ¿CONSIDERA QUE SON EFECTIVOS LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE MULTIDROGAS?



GRÁFICA #3

En la gráfica se puede apreciar que, el 100% de los encuestados consideran que los medios empleados para transmitir la información en la empresa MULTIDROGAS son efectivos

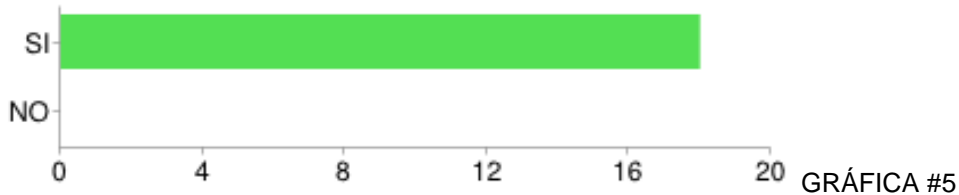
## ¿LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ES?



GRÁFICA #4

El 63% de la muestra representativa considera que la comunicación entre los empleados es excelente; mientras que el otro 33% considera que es buena.

- **¿CREE USTED QUE SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON SUFICIENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA TRANSMITIR Y RECIBIR INFORMACIÓN?**



GRÁFICA #5

El 100% de los encuestados respondió de una manera afirmativa ya que piensan que la organización cuenta con suficientes medios para la difundir la información interna.

- **¿CON QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA CUENTA SU ORGANIZACIÓN?**

TELEVISORES	13	19%
PROYECTORES DE VIDEO	14	21%

PIZARRAS	6	9%
DIPOSITIVAS	14	21%
CORREO ELECTRÓNICO	17	25%
Otro	3	4%

GRÁFICA# 6

- **¿CON QUÉ CANALES AUDITIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA CUENTA SU ORGANIZACIÓN?**

TELÉFONO FIJO	17	38%
CELULAR	8	18%
RADIO TRANSMISORES	6	13%
SISTEMA DE AUDIO CONFERENCIAS	13	29%
Otro	1	2%

GRÁFICA# 7

- **¿QUÉ SUGERENCIA PUEDE DAR PARA HACER MÁS EFECTIVA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA?**

NINGUNA	3	12%
QUE LA INFORMACIÓN LLEGUE A TIEMPO	5	55%
MÁS INFORMACION PERSONAL	2	22%
BUEN USO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	1	11%

- **¿QUÉ CANAL DE COMUNICACIÓN LE DA MÁS CONFIANZA?**

E-MAILS **10** 36%  
MENSAJES DE TEXTO **2** 7%

REUNIONES **5** 54%  
E-MAILS **10** 36%



## 9. CONCLUSIONES

Durante esta investigación se identificó la necesidad de reformular las estrategias de transmisión de información y comunicación al interior de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S.

Si bien, los datos arrojados por las encuestas en las gráficas #3 y #5 reflejan en un 100% que los empleados asumen que los medios de comunicación interna de MULTIDROGAS son efectivos y que, estos son suficientes para transmitir y recibir información; lo cierto, es que un número significativo de los empleados sugiere que la comunicación sea más personal. De igual modo, cuando se les cuestiona acerca del medio de comunicación interna que les da más confianza, la mayoría de ellos (54%) asegura que las reuniones, son el medio más confiable para recibir la información.

Lo anterior, expone la necesidad del contacto persona- persona al interior de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. para evitar los ruidos y obstáculos presentes en los canales de comunicación a través de plataformas virtuales, los que se traducen en la demora de la información, haciendo que esta pierda su pertinencia y efectividad.

Otro punto de análisis, importante a destacar, que se identificó como objeto importante de estudio durante esta investigación es, el uso de plataformas virtuales para llevar a cabo procesos de información y comunicación interna en una mediana empresa como lo es MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S., que a saber se encuentra inmersa un contexto socio- cultural donde aún no existe una total adaptación y apropiación de plataformas virtuales por parte de todos los empleados.

En este sentido, el sistema de comunicación interna a través de plataformas virtuales que usa la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S., es un modelo que fue instaurado desde arriba, desde el nivel de gerencia e impuesto de manera vertical en toda la organización, hasta en sus niveles más bajos sin ningún tipo de periodo de familiarización y capacitación previa, causando una segmentación y polarización de los grupos familiarizados con el uso de estos canales y los que no. Esta es la principal causa de ruido en los procesos comunicacionales al interior de esta empresa.

Para contrarrestar esta problemática, es necesario que los empleados sean familiarizados con este tipo de plataformas, al mismo tiempo que la transición a un modelo de comunicación virtual se realiza de manera progresiva y sin traumatismos para los empleados en todos los niveles de la organización.

La experiencia permitió observar que el método evaluativo – descriptivo da pistas concretas para elaborar una propuesta de una estrategia de comunicación interna que permita reducir los inconvenientes presentados en los procesos de comunicación interna de la empresa y facilite la optimización de los canales de comunicación a través de la apropiación por parte de los empleados.

## **10.PROPUESTA**

### **10.1JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA**

Debido a los resultados encontrados en el diagnóstico de comunicación interna de MULTIDROGAS es necesario un plan estratégico con el objetivo de fortalecer la cultura comunicacional interna de la organización, de esta manera reducir los obstáculos y ruidos que se presenten en el proceso de envío y recepción de mensajes. Si bien, los empleados asumen estar informados y que su comunicación es eficaz, al mismo tiempo son conscientes que tienen que mejorar en este aspecto.

Vale la pena destacar que uno de los principales aspectos a mejorar es la comunicación efectiva, ya que se encontró falencias en que los mensajes no llegan a tiempo, eso repercute en la buena realización de sus funciones y que no se trabaje en equipo para alcanzar los logros propuestos.

Entre los resultados arrojados en el diagnóstico los empleados dieron sugerencias como “manejar una buena comunicación entre compañeros de trabajo”; “más comunicación personal”; y “ser más sociable”; evidencian la necesidad de construir un equipo de comunicación que responda a una estructura y objetivos de la empresa.

Esta propuesta de plan de medios es una apuesta por unificar criterios sobre los medios de comunicación empleados para el flujo de información desde la gerencia hasta los niveles operativos.

## **10.2 PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN**

### **10.2.1 PRESENTACIÓN**

En los últimos diez años, el contexto de la comunicación interna ha venido cambiando rápidamente. En la actualidad, el principal objetivo es reducir los obstáculos en los procesos de comunicación, con el fin de crear más entendimiento individual de los mensajes. El problema no radica en más medios de comunicación, sino en la conciliación de la capacidad con el torrente, a menudo, indiscriminado de información desde una gerencia descentralizada.

En este sentido, es necesario que la gerencia reconozca el valor añadido que la comunicación interna representa para la empresa en la consecución de sus objetivos y la optimización de la productividad, lo que se puede lograr mediante el cumplimiento de la necesidad fundamental de humanizar el trabajo. Es indispensable que los gerentes reconozcan que la relación entre los individuos y la organización es sagrada y poderosa, lo que la constituye en un elemento legítimo de inversión.

El cambio en las organizaciones sigue siendo considerado del dominio exclusivo de los consultores de gestión tradicionales que se ocupan de la estrategia, de las estructuras, la tecnología, los procesos y la gestión de contenidos. Sin duda, este enfoque ha dado resultados positivos. Sin embargo, según investigaciones recientes, muchos de los cambios no se aplican debido a los empleados de la organización no han estado involucrados en la comprensión y apropiación de los cambios a su alrededor. Sin la participación y la comprensión de los modelos de comunicación no es probable el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace indispensable el seguimiento de una

estrategia o plan de comunicaciones interna en la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S que, planifique los flujos de información de manera formal, reduciendo así los obstáculos en los procesos que impiden que la información sea eficaz y pertinente.

Del mismo modo, este plan de comunicaciones interna, contempla la participación de los empleados en la construcción de mensajes y la apropiación en el manejo de los canales y los dispositivos de información, para lo cual son necesarias jornadas de capacitación y socialización del modelo de comunicaciones establecido por la política de la empresa.

## **10.2.2 OBJETIVOS**

### **10.2.2.1 Objetivo General**

Fortalecer la cultura comunicacional interna de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S a través de un Plan de Medios Internos.

### **10.2.2.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicaciones Interno a MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S
- Creación de un equipo de comunicación, que responda a unas estructuras y a los objetivos de la empresa.
- Rediseñar la plataforma virtual de comunicación interna, con miras a mejorar su navegabilidad, y su apropiación por parte de todos los empleados de la empresa.
- Socializar las estrategias y tácticas de comunicación interna para el flujo de contenidos, propiciando espacios de capacitación para el uso de los mismos.

# PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES



## MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	Estructurar un Plan de Comunicación que comunique efectivamente las decisiones de la gerencia de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S.	Divulgar ante públicos internos las decisiones y resultados. Realización de una Campaña de comunicación interna que divulgue las líneas estratégicas de La empresa y que motive a todo el equipo a contribuir con sus logros.	Elaborar hoja volante para difundir el Plan de acción en reuniones de la comunidad. Elaborar Presentación en ppt. con resumen. Cronograma de presentaciones a los equipos de trabajo. Inclusión del tema en los medios propios. Diseño y elaboración de piezas para colgar en las oficinas de los aliados y en sitios clave de comunidades. Definición de cuantas piezas a elaborar según oficinas y puntos de mayor flujo de personal.

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>CULTURA EMPRESARIAL</b>	Generar una cultura empresarial que respalde tanto interna como externamente los objetivos de la compañía, a través de la creación de un “Personaje”, con discurso propio y plan de medios definido.	<p>Recoger del ejercicio de planeación estratégica los valores y principios de la empresa.</p> <p>Impulsar el fortalecimiento de la cultura empresarial a través de la comunicación de los valores.</p> <p>Construir el “personaje” y definir sus características.</p> <p>( Mr. Multi)</p>	<p>Elaborar un documento con definición de los valores corporativos.</p> <p>Difundir y reforzar los valores a través de piezas internas de comunicación.</p> <p>Incluir en canales internos permanentemente los conceptos de valores y su aplicabilidad cotidiana.</p> <p>Construir plan que involucre metodología, recursos, y producto final que se quiere.</p> <p>Definir personas a vincular en el proyecto de definición, según edad, profesión, y reconocimiento.</p> <p>Vincular al personaje como eje central en todos las piezas y escenarios de participación ciudadana.</p> <p>Definir nombre, vestuario, discurso y plan de medios.</p> <p>Realizar reuniones, y establecer mecanismos de interacción entre áreas.</p>



<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>IMAGEN E IDENTIDAD</b>	Revisar los conceptos de imagen e identidad corporativas que identifique a la empresa y sus propósitos.	<p>Establecer un concepto gráfico único para la empresa.</p> <p>Crear un estilo propio de todas las acciones de comunicación, que permita una fácil diferenciación e identificación en la manera de hacer las cosas.</p>	<p>Elaborar un Manual de Identidad Gráfica.</p> <p>Difundir normas de manual de identidad.</p> <p>Formato de Identidad en eventos públicos.</p>

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>COMUNICACIÓN COHERENTE</b>	Conformar un equipo de comunicación que responda a una estructura y objetivos de la empresa.	<p>Definir perfiles de las personas que conformarán el equipo.</p> <p>Realizar el marco conceptual sobre el que desarrollará todas las actividades de Comunicación.</p>	<p>Definir equipo de trabajo.</p> <p>Asignar fuentes de información.</p> <p>Definir vinculación de estudiantes en prácticas.</p> <p>Habilitar buzones de correo institucional a todo el equipo.</p> <p>Elaborar el protocolo para la elaboración de información.</p> <p>Realizar normas de utilización de la imagen gráfica de la empresa.</p> <p>Realizar programa para elaboración de estrategias de comunicación.</p> <p>Sistema de registro de actividades y logros de la empresa.</p>

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>MEDIOS PROPIOS</b>	Estructurar los espacios Mediáticos Institucionales de la empresa.	<p>Diseñar marco conceptual de medios propios de la empresa.</p> <p>Activar redes sociales</p> <p>Rediseñar y administrar Pagina WEB</p>	<p>Elaborar brief, con objetivos, metodología de trabajo.</p> <p>Diseño del esquema de contenidos y administración de los medios propios.</p> <p>Proyección de costos.</p>

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>MATERIAL POP</b>	Diseñar mensajes productos comunicacionales POP para estrategia en medios, calles, plazas y comunidades	Diseño integral de mensajes y producción de mensajes en piezas POP	Calcomanías. Afiches. Souvenirs

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>FECHAS Y EVENTOS CLAVE</b>	Diseñar un calendario de eventos que sirvan al posicionamiento de la gestión de la empresa.	Celebración de Días Claves	Diseñar programas de capacitación y ciclos de conferencias para los empleados de MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S

<b>Acciones Estratégicas</b>			
<b>LINEA ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>ESTRATEGIAS FORMATIVAS</b>	Diseñar estrategias de comunicación orientadas a la formación del recurso humano de la empresa para el fortalecimiento de la cultura empresarial.	<p>Diagnóstico de temas necesarios</p> <p>Planeación y diseño de estrategias de comunicación para la formación.</p>	<p>Encuesta a empleados sobre temas de formación.</p> <p>Talleres de formación a empleados. Evaluación</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- buenastareas.com*. (abril de 2011). Recuperado el abril de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicaci%C3%B3n-De-Los-Directivos-y-El/1924240.html>
- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*.
- CAPRIOTTI, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D- Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- CERDA, H. (1993). *Los elementos de la investigación*. Quito.
- CORIC, D & VOKIC, N. (2009). *The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy*. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business
- COSTA, J. (2012). *www.reddircom.org*. Recuperado el septiembre de 2013.
- DEL PULGAR, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.
- DÍAZ, C. (s.f.). *www.monografias.com*. Recuperado el abril de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos86/la-comunicacion-organizacional/la-comunicacion-organizacional.shtml>
- FERNÁNDEZ, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- GIBSON, J., & IVANCEVICH, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*.
- GÓMEZ, A., & MARÍA, A. (2012). El clima organizacional basado en la

comunicación interna de una empresa farmacéutica. *Trabajo de grado*.  
Universidad de la Sabana.

GUARDO, L; ROSALES, D; QUESADA, M. (2008) *Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en C. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena.*

GUTIÉRREZ, J. (s.f.). *La comunicación en la organización: Factores que intervienen en el éxito empresarial.*

HOMS, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Editorial Iberoamérica.

LIBAERT, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Editorial Limusa.

NILA, S., PÉREZ, F., & PÉREZ, M. (12 de enero de 2013). *www.prezi.com*. Recuperado el abril de 2013, de <http://prezi.com/3dieecpdqwz-/copy-of-diagnostico-organizacional/>

ORTEZ, E. (2000). *Así se investiga: Pasos para hacer una investigación*. Clásicos Roxsil.

OSORIO, M. (30 de agosto de 2012). <http://queesycomofunciona.blogspot.com/>. Recuperado el abril de 2013, de <http://queesycomofunciona.blogspot.com/>

PÉREZ, L. (2010). *Comunicación organizacional, Manual de procedimientos de Comunicación Organizacional*.

REBEIL, M., & RUIZ, C. (1998). *El poder de las comunicaciones en las organizaciones*. Editorial Plaza y Valdés.

VARONA, F. (s.f.). *www.uca.edu*. Recuperado el abril de 2013, de



[http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio\\_pers/j\\_benitez/document/lectura4.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO No.1: MODELO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS.

**Edad:**                      **Sexo:**

**Cargo:**

**Objetivo:** La siguiente empresa tiene como principal objetivo recoger información sobre la percepción que tienen los empleados de la empresa MULTIDROGAS DE COLOMBIA S.A.S. acerca de los canales de comunicación al interior de la organización.

**1.** Tiempo en la empresa.

- a. 0 – 5 años.
- b. 6 - 10 años.
- c. 11 – 15 años.
- d. 16 en adelante.

**2.** De qué manera recibe usted información de la gerencia.

- a. Reuniones.
- b. Circulares.
- c. Carteleras.
- d. E-mails.
- e. Otros.

Cuáles?: \_\_\_\_\_

—

**3.** Considera que son efectivos los canales de comunicación al interior de la empresa.

a. Si.

b. No.

Por qué?: \_\_\_\_\_

---

**4.** Cómo le gustaría recibir información de la gerencia?.

**5.** La comunicación entre los empleados en su organización es:

a. Excelente.

b. Buena.

c. Regular.

d. Mala.

e. Deficiente.

**6.** Cree usted que su organización cuenta con suficientes medios de comunicación interna para transmitir y recibir información.

a. Si.

b. No.

Por qué?:

---

---

7. Con qué canales de comunicación interna cuenta su organización?  
Marque con una X los canales con los que cuenta.

**Visual:**        Televisores \_\_\_    Proyectores de video \_\_\_    Pizarras \_\_\_

Diapositivas \_\_\_    Correo electrónico \_\_\_

**Auditivos:**    Teléfonos fijos \_\_\_    Celulares \_\_\_    Radio Transmisores \_\_\_

Sistema de audio conferencias \_\_\_\_\_

8. Que sugerencia puede hacer para hacer más efectiva la comunicación interna de la empresa.

---

---

---

## **ANEXO No.2: MODELO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS.**

**Edad:**                      **Sexo:**                      **Cargo:**

1. Con qué medios de comunicación interna cuenta su organización.
2. Considera usted que son efectivos los canales de comunicación interna en la organización? Por qué?
3. De qué manera se puede contribuir a fortalecer los canales de comunicación en la empresa?
4. Cómo se siente usted con la forma en que se coordina y se envían mensajes a todas las áreas de la organización?
5. Qué ventajas y desventajas reconoce usted en los canales de comunicación interna de la organización. Y qué considera que se puede hacer para reducir las situaciones de ruido en los procesos de comunicación.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Meses										
	Febrero	marzo	abril	Mayo	Junio	julio	agost o	sept	octu b	nov	dic
Acercamiento a la empresa MULTIDROGA S. Primera observación. Identificación de problema.											
Redacción de objetivos, estado del arte y marco teórico. Realización de anteproyecto.											

Entrevistas a directivos y encuestas a empleados. Aplicación de instrumentos de recolección de información.										
Análisis de resultados, conclusiones										

## PRESUPUESTO

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>I.RECUSROS HUMANOS X HORAS</b>	Estudiantes de Comunicación Social	3	10.000 por hora.	30.000
<b>Subtotal</b>				30.000
<b>II. RECUSROS MATERIALES X UNIDAD</b>	Lápices	4	500	2.000
	Marcadores	2	1.000	2.000
	Resma de papel carta	2	8.000	16.000
	Tinta blanco y negro para impresora	2	70.000	140.000
	Esferos	4	650	2.600
<b>Subtotal</b>			80.150	162.600
<b>III. TRANSPORTE</b>		6	1.400	8.400
<b>Subtotal</b>				8.400
<b>IV. IMPREVISTOS</b>	Refrigerios	10	2.000	20.000



	Gastos imprevistos		50.000	50.000
	Llamadas a celular		5.000	5.000
<b>Subtotal</b>			57.000	75.000
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>V. EQUIPOS</b>	USB 8 GB	1	20.000	20.000
	Cámara digital canon	1	500.000	500.000
<b>Subtotal</b>				520.000
<b>TOTAL</b>				795.400

