

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES

RONALD ARANA FLÓREZ

Estudiante del Magíster en Ciencias de la Organización (2007) y Especialista en Marketing Estratégico (2002) de la Universidad del Valle. Especialista en Comunicación Organizacional (1999) y Comunicador Social-Periodista (1995) de la Universidad Autónoma de Occidente. Docente Tiempo Completo de la Universidad Santiago de Cali desde 2004 (asignaturas Comunicación Organización y Gestión, Comunicación Empresarial, Gerencia Estratégica, Plan de Mercadeo, Gerencia del Servicio al Cliente y Trabajo de Grado).

RESUMEN:

En Colombia la comunicación organizacional es un lugar común principalmente para las grandes empresas, bien del sector industrial y manufacturero como del de servicios. Sin embargo, no lo es tanto para las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como pymes. Este artículo es un acercamiento a cómo cada vez más estas empresas, vienen siendo beneficiadas en sus procesos gerenciales, con un campo administrativo que le genera un plus importante para su desarrollo. Se incluye un análisis el estado actual de la comunicación interna en las pymes del sector alimentos de Cali, (uno de los 29 reconocidos por los analistas empresariales) y unas recomendaciones sobre cómo hacer para lograr mayor efectividad en su aplicación.

SUMMARY:

In Colombia the organizational communication is a common place mainly for the company big, good industry and manufactured sector as of service. However, is not the same for the firms medium and small, more known as pymes. This article is an approach to as everyday this firms has been benefits in your management process, with an administration field that add an important bonus for your development. It is include an analysis of the actual situation of the internal communication in the pymes of alimentary sector of Cali (a of 29

recognized for management analyst) and a recommendations as to do for get effective in your application.

Palabras clave: Comunicación organizacional interna, pymes, sector alimentos.

La comunicación interna es “aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización”¹, es decir, son todos los mensajes que se producen al interior de una institución, los cuales deben ser claros.

“La comunicación interna en cualquier organización es de vital importancia, porque actúa como una red de vasos comunicantes, como elemento que aglutina, da a conocer, interrelaciona y permite el cumplimiento de sus funciones”². Desde esta perspectiva, la comunicación interna en la organización es un conjunto de canales de comunicación interconectados, concebida para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de la organización al medio ambiente externo. A través de ella, se toman y ejecutan decisiones, se corrigen los objetivos organizacionales y los procedimientos, según la situación lo demande.

De ahí que resulte importante que las organizaciones se concienticen de la importancia de contar con un buen funcionamiento de los sistemas de comunicación interna, porque gran parte de la vida diaria está dedicada al trabajo en ellas o porque la mayoría de la gente pertenece a uno o más organizaciones.

La comunicación interna en una organización contempla la presentación de una información acorde con los objetivos de la empresa y las necesidades de cada uno de los funcionarios. Se logra, así, que esta información sea eficaz, para motivar a los empleados a participar en el proceso comunicativo.

¹BARQUERO, José Daniel. Manual de R.R.P.P. empresariales. Barcelona: Ediciones Gestión. 2000

² Asesoría Teórica con Germán Caicedo. Docente de Comunicación Organizacional en el Programa de Comunicación Social de la Universidad Santiago de Cali. Santiago de Cali.2004

La comunicación interna en la organización se mueve en el escenario de los públicos que participan dentro de la misma. Goldhaber señala algunas actividades en la que se puede generar la comunicación interna, y se determina el ambiente organizacional. Es decir, como asevera Goldhaber, el ambiente de la empresa está predispuesto por la comunicación que se genere.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

A continuación se señalan algunos objetivos que según Homs cumple la comunicación interna:³

1. Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos. Frecuentemente el empleado no colabora espontáneamente en la obtención de metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por el jefe, sin que él mismo participara en la decisión. Esa actitud se puede interpretar como que considera, que los objetivos trazados son problemas ajenos de él. Este rubro implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía.
2. Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización, el orgullo por pertenecer es algo que se puede inculcar, siempre y cuando el empleado encuentre algo deseable y apreciado socialmente en la percepción que se tenga de la empresa.
3. Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores, para lograrlo, se requiere rescatar un trato humano y personalizado. En esta

³ **HOMS**, Quiroga Ricardo. La Comunicación en la Empresa. Grupo Editorial Iberoamericana. México 1990. p27

época de masificación, el individuo requiere ser tratado como persona plenamente identificada y evitar el sentimiento de sentirse uno más.

4. fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier otro tipo. El que el empleado participe en otras actividades de la empresa, ajenas a sus funciones, para las que fue contratado, le ayuda a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos.
5. Ayudar al personal recientemente vinculado a la empresa a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
6. Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo. Como bien es sabido, los problemas y conflictos al no ser exteriorizados se transforman en fuentes de resentimiento que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral.
7. Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
8. Ayudar a elevar el nivel cultural del personal
9. Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
10. Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
11. Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el rendimiento entre la empresa y su personal.

SITUACION EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS

Las PYME, son pequeñas y medianas empresas, con características diferentes según el país; algunos se basan en criterios económicos para clasificarlas, como por ejemplo el promedio de ventas brutas, el número de empleados, las tablas impositivas, el capital de trabajo, etc.

En el caso de Colombia se clasifican las PYME, por el número de empleados y los activos que tienen. La pequeña empresa se define como aquella que comprende de 10 a 49 empleados y sus activos están entre 166.332.000 y 1.660.332.000 pesos; la mediana empresa posee de 50 a 199 empleados, con activos que van desde los 1.660.332.000 hasta los 4.980.000.000 de pesos⁴.

La importancia de la PYME a nivel mundial radica principalmente en el factor económico, ya que las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte sustancial de la economía de los países, produciendo efectos socioeconómicos importantes.

Es así como en Colombia, el desarrollo de las PYME genera impactos económicos y sociales muy reveladores, representando los mayores niveles de empleo y de producción dentro del conjunto de unidades empresariales, lo que significa que las pequeñas y medianas empresas colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía, estas “generan más del 50% del empleo en Colombia, siendo esto el 36% del valor agregado industrial, como también, son el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, demostrando su importancia y gran potencial de crecimiento, (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero a diferencia de lo fundamental que ha sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeo como Italia y España

⁴ Periódico El Tiempo/Económica, Edición de Octubre 19 del 2004.

por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de la PYME a la balanza comercial del país ha sido muy reducida”⁵.

Los indicadores de las PYMES hablan por si solos, demostrando que el papel que cumplen es trascendental, al constituir un núcleo generador de crecimiento y desarrollo empresarial, además de contribuir al proceso de transformación social y cultural en el país, por su capacidad generadora de empleo y por participar en los momentos del proceso productivo nacional, como proveedores y productores de bienes y servicios.

Actualmente en Colombia existen 472.250 empresas MIPYMES, de las cuales 431.000 son micro empresas y 47.000 son pequeñas y medianas empresas, repartidas en diferentes sectores; a nivel nacional el de mayor presencia en el mercado es el de servicios, con un porcentaje del 37.3% y el que menos, el agrícola, con un porcentaje del 7.2%. Se estima que las MIPYMES de la industria, el comercio y la de servicios generan 1.700.000 empleos, que equivalen a 48% del empleo de la industria y entre el 70% y 75% del comercio y los servicios.⁶

Como es notorio, es preciso decir que en Colombia estamos rodeados de PYMES, y que estas nacen en diferentes sectores: en el comercio, en la manufactura, en los servicios, etc., su campo de acción es muy amplio, y dentro de las economías regionales, la PYME revela su gran importancia, como palanca de desarrollo en la creación de una industria nacional, dejando de ser local o regional, para expandirse hacia todo el país.

Pero así mismo, la creación y crecimiento de las PYMES, se da en muchos casos como resultado de las necesidades económicas que presentan un sinnúmero de familias, que por la carencia de una vida económica estable que les de bienestar, se ven en la necesidad de crear de manera simple o improvisada cualquier negocio, ya sea en el campo de los alimentos,

⁵ PUYANA David. Informe realizado. Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior. Portal de la universidad Sergio Arboleda de Bogota, año 2000.

⁶ Revista Mercados PYME. Edición del 2004/ANIF.

accesorios para la decoración de la casa, como también, salas de belleza o venta de celulares, entre otros. Negocios que en varias oportunidades han demostrado su evolución y solidez empresarial, que por la entrega y dedicación de aquellos que están a cargo, han podido sacar adelante, dejando de ser una micro para llegar a ser una pequeña o mediana empresa, aportando de manera significativa a la economía del país.

Pero pese a la importancia que tienen las PYMES para el desarrollo económico del país, estas enfrentan algunos problemas que principalmente radican en el acceso a los mercados, las barreras tecnológicas, y en mayor proporción, las dificultades para obtener recursos de crédito financiero, como también, problemas en la baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos.

Frente a la situación financiera de las PYMES, Sergio Clavijo, presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), opinó en un informe especial realizado por el periódico el Tiempo, que “la mediana empresa, en un 38% de los casos son financiados por proveedores nacionales y sólo en un 20% por el crédito”⁷, esto evidencia de cierta forma, la falta de apoyo por parte de los bancos y entidades financieras, en hacer préstamos a este tipo de organizaciones, ocasionando que los empresarios pymes tengan menos posibilidades de acceder al mercado nacional.

De esta forma se podría considerar, al tema financiero como uno de los inconvenientes más comunes con las que se enfrentan las PYMES, y una de las razones sería el tamaño de la pequeña y mediana empresa, así como el poco tiempo que llevan en operaciones; por lo regular es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

En consecuencia a estos inconvenientes de financiación, es difícil que las PYMES pueden acceder al mercado, debido a que tienen que invertir dinero en tecnología, y mano de obra, para poder ser competitivas, y más

⁷ Periódico El Tiempo/Edición Especial MIPYMES, Agosto 17 de 2005. Pág. 2

precisamente ahora con el auge del TLC (Tratado de Libre Comercio), ya que esto es una realidad para lo que deben estar preparados y saber enfrentar los empresarios, ya que muchas PYMES colombianas sufrirán los cambios y exigencias que esto implica para el mercado empresarial.

Referente a lo que sería el TLC para los empresarios PYMES, Diego Fernando Ríos, Coordinador de 18 PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS en Cali, dijo que “las PYMES tendrán mucho más competencia, y debido a esto, las exigencias del mercado serán más estrictas, donde los empresarios deben tener en cuenta aspectos importantes, como es el caso de las tecnologías, más personal para mayor producción, ahora también tienen que pensar en crear estrategias de mercadeo, con personal especializado. Frente al TLC en el Valle del Cauca, algunos empresarios se han manifestado, ya que un 47.8% de ellos cree que su rezago tecnológico afectará negativamente su competitividad tanto a escala local como en el mercado de los Estados Unidos, además de considerar que los sectores más vulnerables serían el de alimentos, ya que este es uno de los que tiene mayor presencia en la región, especialmente en confiterías; los sectores de artes gráficas, plásticos, metalúrgico y en menor proporción el de confecciones que son los de menor presencia”⁸

A pesar de esto (TLC) y de los problemas de financiación, poco a poco las PYMES se han extendido hacia diferentes sectores, como también, han traspasado fronteras creciendo empresarialmente. “Hoy, el sector de las PYMES experimenta un crecimiento del 3,5 al 4,0% gracias a los 6.800 exportadores de las PYMES, y se ha duplicado, en sólo dos años, el número de empresas que acceden al mercado internacional”⁹.

Aún así, este crecimiento que demuestra tener la PYME, no ha impedido que la problemática económica de la pequeña y mediana empresa siga presente, lo que se suma a otros aspectos que quizás muchos empresarios no reconocen como un problema (dirección con visión a corto plazo, falta de atención a la

⁸ENTREVISTA con Diego Fernando Ríos, Coordinador de 18 PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS de la ciudad de Cali, afiliadas a ACOPI - Valle. Santiago de Cali, 28 de abril de 2005.

⁹EL TIEMPO, Op. Cit. Pág. 5.

calidad, tecnología de producción inadecuada, información de gestión insuficiente, productividad insuficiente, estructuras organizativas inadecuadas, escasos medios de financiamiento, recursos humanos poco calificados, poca atención a los mercados internacionales y estructuras financieras inadecuadas)¹⁰; son aspectos fundamentales por los que hay que preocuparse dentro de las organizaciones y que hay que resaltar y tenerlos presentes para mejorar, y de algún modo ser altamente competitivos.

Pero así mismo, estos aspectos de los que se habla se logran conseguir con dinero, para lo cual sería necesario que haya financiación e inversión en estos aspectos, y poder tenerlos dentro de las empresas, ya que son necesidades fundamentales. Actualmente dentro de las PYMES existe “en la parte administrativa la necesidad de capital de trabajo y sistema de información, en producción, tecnología de punta y automatización, en la parte comercial, estrategias comerciales para mantener una cartera, unos créditos, unos vendedores, una publicidad, así mismo, crear estrategias de mercadeo para poder comunicar”¹¹.

Es oportuno decir que ante la globalización y el libre mercado, el éxito de las PYMES no sólo depende del dinero, sino, de otros factores con los que, indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento, ya sean grandes, medianas o pequeñas; uno de dichos factores es la comunicación, la cual contribuye al desarrollo empresarial de toda organización.

Por consiguiente, se puede pensar que en estos momentos de cambio y de nuevos retos empresariales para las PYMES, la comunicación es una opción clave a tener en cuenta en las organizaciones, ya que es un elemento decisivo en la existencia de las mismas, y además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno. En muchos casos, de la comunicación depende el éxito o el fracaso de una

¹⁰ SOTO, Eduardo y DOLAN, Simón. Las PYMES Ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Editorial, THOMSON 2004. Pág. 25 y 26.

¹¹ ENTREVISTA con Diego Fernando Ríos, Op. Cit., Abril de 2005.

empresa, debido a que el mal manejo que se le da a esta y la poca implementación de herramientas, medios o escenarios, podrían interferir en el desarrollo de las diferentes actividades empresariales, donde necesariamente debe haber comunicación.

Ciertamente, la comunicación es un factor que hace parte del diario vivir y del desempeño laboral, además de ser un soporte substancial para la estructuración y desarrollo organizacional, y en este caso en la pequeña y mediana empresa; de modo que es importante saber en qué estado se encuentra actualmente la comunicación en las PYME, y de la misma manera, saber si la comunicación que se establece actualmente dentro de estas organizaciones contribuye al progreso y desarrollo de las mismas.

La comunicación organizacional, es en muchos casos un tema de poco interés, al cual no se le designa ni el tiempo, ni el personal, ni mucho menos el presupuesto necesario para una buena implementación, que quizás se deba en el caso de las PYMES, a que los gerentes y/o dueños de estas empresas son personas que, debido a sus necesidades, prácticamente se han hecho empresarios empíricos, y no tienen los conocimientos necesarios para adelantar un proceso administrativo óptimo, con el que puedan hacer de su organización una empresa competente, con las bases y estructuración necesaria para su desarrollo, y porque no, para su sostenimiento y el continuo crecimiento de las mismas, apoyando en una buena comunicación.

Muchas empresas PYMES presentan dificultades, que de cierta forma se debe a la escasa preparación y desconocimiento de aspectos estratégicos referidos a la comunicación, ya que algunos de sus gerentes, como cabeza principal de las empresas, en la mayoría de los casos, no han tenido la preparación educativa necesaria, con lo que sean capas de desarrollar procesos administrativos, que comprendan el universo empresarial.

En muchas ocasiones la falta de interés de los gerentes sobre el tema de la comunicación, también influye para que no haya inversión en este campo, ni se incorpore o busque asesoramiento por parte de personal especializado en el tema; lo anterior parece demostrar que para los empresarios, la comunicación no es algo esencial con lo que necesariamente se deba contar en la empresa.

Contrario a lo anterior, Javier Guerrero opina que el uso de la comunicación debe ser en las organizaciones pymes “un medio que los gerentes deben considerar a la hora de trazar planes de desarrollo organizacional; si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como las empresas lo requieren, para poder enfrentar el reto que implica estar en un sector, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación”¹².

La comunicación organizacional influye en el desarrollo de los procesos administrativos que tiene toda empresa, esta variable estratégica si es bien utilizada con todos aquellos que integran la empresa, encarrila y contribuye a que las organizaciones nuevas y las que ya están constituidas tengan claridad en su hacer y decir, lo que en ultimo contribuye al mejoramiento de su reputación.

A partir de estas bases fundamentales sobre lo que constituye y es la comunicación en las organizaciones, es pertinente remitirse hacia la visión que existe sobre la PYME de Cali y lo que representa la comunicación en estas empresas, pero más específicamente a la del sector alimentos, ya que esta es

¹² ENTREVISTA con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller “La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América”. Fundación FES Social. Santiago de Cali 2005.

una de las que tiene mayor presencia e importancia en el mercado caleño; “estas se han inclinado por los alimentos procesados y alimentos básicamente azucareros, los productos dulces. Cali se caracteriza por tener los ingenios, la caña de azúcar que en última es la materia prima, razón que hace ser a este sector competitivo frente a otros sectores y regiones”¹³.

Por otro lado, según una investigación sobre “la Internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América”, realizada en el primer semestre del 2005 por la Fundación Fes Social, demuestra que el sector alimentos en la ciudad de Cali, está en un segundo lugar con un 31% de representación comercial, y el sector industrial ocupa el primer lugar, logrando ser el de mayor presencia con un 42%, en último lugar con tan sólo un 3% está el minero¹⁴.

De la misma manera se pudo comprobar por medio de la Cámara de Comercio de Cali, la gran presencia que tiene el sector alimentos en la ciudad, donde actualmente aparecen registradas 118 PYMES de este sector, lo que equivale a un 1.8% de las 6.500 pequeñas y medianas empresas inscritas en todos los sectores a esta entidad. De estas PYMES alimenticias, se destaca en mayor proporción la elaboración y comercialización de productos e insumos para panadería (44 empresas), seguidamente están las que fabrican dulces y/o chocolates (7 empresas), bebidas (7 empresas), y embutidos de carne (7 empresas), entre otros productos, donde el de menor comercialización es la PYME que se encarga de la conservación de mariscos (2 empresas)¹⁵.

Teniendo en cuenta estos datos, y sobre todo, por ser una razón suficiente e importante a destacar, se quiso tomar en cuenta este sector, para indagar de manera objetiva en el interior de estas PYMES, y resaltar aún más su importancia dentro del mundo empresarial, y así saber en que estado se encuentra la comunicación en la pequeña y mediana empresa del sector alimentos de la ciudad de Cali.

¹³ ENTREVISTA con Diego Fernando Ríos, Op. Cit., abril de 2005.

¹⁴ ENTREVISTA con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Op. Cit., 2005.

¹⁵ Dato obtenido de la Base de Datos de la Cámara de Comercio de Cali. Noviembre 29 de 2005.

El trabajo de grado titulado: “**Estado actual de la comunicación interna y externa en las pymes del sector alimentos de Cali**”, desarrollado por las comunicadoras sociales de la Universidad Santiago de Cali Yirley Yessenia Santiesteban Rivas y Sonia Lizeth Vallejo Arteaga, arrojó resultados sorprendentes sobre el tema objeto de análisis.

Esta investigación se desarrolló en 15 de las 30 PYMES del sector alimentos de la ciudad de Cali, afiliadas a ACOPI – Valle, empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de productos o insumos relacionados con alimentos de consumo masivo, donde 25 de ellas son empresas pequeñas y las 5 restantes medianas; así mismo, estas tienen una característica en particular, ya que 10 de las PYMES estudiadas están constituidas por familiares, y las otras 5 por personal particular.

En estas 30 PYMES, se dedican a la fabricación de diferentes productos, los cuales están repartidos de manera muy variada entre las distintas empresas, 4 de ellas se dedican a producir de diferentes formas la pulpa de fruta; otras 4 a la fabricación de arepas; así como también, 4 se encargan de los productos congelados, como es el caso de los dedos de queso, empanadas, papas rellenas y hojaldras. Dentro de los diferentes productos que estas empresas comercializan, también están las carnes frías (embutidos), productos que llevan a cabo sólo 3 de estas entidades; de igual forma se encuentra entre las diferentes PYMES, la fabricación de aliños, galletas, harina de plátano, entre otros productos repartidos respectivamente entre las 15 empresas restantes, también afiliadas a ACOPI.

La comunicación y las herramientas implementadas por las PYMES del sector alimentos de Cali son muy limitadas, estas realizan especialmente la comunicación verbal, dejando de lado otros medios de comunicación, como la escrita. Una de las razones que se presentan para el uso de este tipo de comunicación, es el hecho de ser empresas relativamente reducidas en

personal y planta física, circunstancias que facilitan que se presente al interior de la empresa la comunicación verbal.

Para Pizzolante, al contrario de la comunicación verbal, la escrita es más completa, la cual posee herramientas más comunes y recomendables para difundir mensajes al interior y exterior de las empresas¹⁶, tales como: es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de: cartas, memorando, revistas, periódicos, boletines, folletos entre otros.

A diferencia de lo que dice Pizzolante, en las PYMES del sector alimentos de Cali, no hay un uso adecuado de estas herramientas, las cuales son fundamentales para el proceso comunicativo con sus diferentes públicos, convirtiendo este factor en una de las necesidades más comunes que presentan estas empresas. El hecho de no utilizar estas herramientas puede traer implicaciones, como distorsión del mensaje, que se generen rumores entre los integrantes, ya que no hay constancia de lo que se ha transmitido; los mensajes pueden pasar a ser simples especulaciones, que como su nombre lo dice, no se han comprobado. De existir estas herramientas permite que los comunicados o informaciones lleguen de manera más clara y precisa al personal o destino que se tenga, contribuyendo a una comunicación objetiva.

Gómez Gras, considera que en tipos de empresas como las PYMES “no existe una práctica común en la elaboración de planes detallados de acción estratégica, los cuales implicarían un esfuerzo desproporcionado en relación con los recursos disponibles”¹⁷.

Es así, como se ha podido establecer luego de esta investigación, que existe algo de cierto en lo que dice Gómez, ya que en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Cali, no hay unas políticas de comunicación

¹⁶ PIZZOLANTE. Op. Cit. Pág. 186

¹⁷ GÓMEZ, Op. Cit. Pág. 36

establecidas que orienten los recursos logísticos, técnicos, financieros y el factor humano, destinados a concebir de manera organizada los procesos de comunicación, lo que a su vez demuestra que la falta de planes estratégicos, son una barrera a la hora de implementar alternativas de comunicación y otros aspectos relacionados con los avances de estas empresas.

En el caso del factor tecnológico en las PYMES, dice Soto que este ocupa un espacio determinante al momento de mejorar la competitividad. Sin embargo, no se trata de desarrollar o adquirir las tecnologías de primera línea, las cuales normalmente quedan fuera del alcance de estas empresas, sino de integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización y orientarlo hacia la mejora de los procesos y productos, e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos¹⁸.

A pesar del capital con el que cuentan estas empresas, ellas si han captado la importancia de la tecnología, donde muchas de estas han invertido en herramientas que ayudan a la producción, las cuales son un apoyo importante para ser más competitivas. Todo lo contrario ocurre en el caso de la implementación de tecnología para la comunicación, ya que les hace falta más herramientas, como también conocimiento o interés para saber cuales serían las más acordes a implementar en el desarrollo de los procesos comunicativos.

Lo anterior quedo demostrado, en las entrevistas realizadas a los empresarios de estas organizaciones, donde el recurso más utilizado por estos es el teléfono, con un 60% dejando a un lado otras herramientas de comunicación, como el Internet, memorando, boletines entre otros, que también son de mucha ayuda para la relación con sus públicos internos y externos.

En cuanto al **recurso logístico**, estas no cuentan con una estructura física que sea capaz de propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo de los procesos comunicativos; de la misma, el recurso financiero, es muy limitado a la hora de invertirse en cada uno de estos aspectos, como también en las

¹⁸ SOTO, Eduardo y DOLAN, Op. Cit., Pág. 7.

necesidades que existan en comunicación, algunos lo hacen por el tamaño de la empresa, otros porque no lo consideran necesario. Para estas organizaciones la comunicación no es más que un simple acto y no una necesidad a corto y largo plazo que le ayuda a tener una buena relación con sus diferentes públicos.

Siguiendo con el **factor humano**, este es más que todo destinado para incluirlo en áreas relacionadas con la producción y elaboración de los productos (operarios, técnicos) que estas empresas comercializan. En cuanto a comunicación, estas empresas no cuentan con personas especialmente preparadas para cumplir esta labor, o mejor dicho, un comunicador que desempeñe su papel como tal, ni tampoco acuden a personas que ofrezcan el servicio de asesoramiento en comunicación, para que realice este tipo de trabajo al interior de la empresa.

Lo que se evidencia en estas empresas, es la falta de personal que tenga un real conocimiento sobre lo que es comunicación organizacional, y lo que es peor, la mayoría de estas PYMES no tienen una persona establecida por ellos, la cual se encargue de manejar los procesos comunicativos, estos normalmente los realiza cualquiera (secretarias, jefes de talento humano, gerentes), y por lo dicho en las entrevistas no están interesados en contratar algún servicio de este tipo; lo que sería importante para reconocer y mejorar las debilidades, apoyándose en las fortalezas que existan de comunicación organizacional, y todo debido a que insisten en creer que el invertir dinero en eso, es perder.

La opinión que tienen los empresarios sobre la comunicación empresarial, es muy positiva, la cual consideran, juega un papel trascendental en las empresas y sirve para integrar a sus empleados, haciéndolos sentir como un componente importante para el desarrollo de las organizaciones. Pero sin embargo, no le conceden su verdadero valor, porque reducen a la comunicación, a un mero acto verbal, a una simple transmisión de información para dar órdenes, promocionar y/o vender productos, dejando a un lado algo que es muy valioso para la empresa, como son los empleados.

Parece que en ocasiones ignoraran el verdadero papel que cumple la comunicación organizacional, esta “es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”¹⁹, la cual sirve para estar en constante relación con los diferentes miembros de la empresa.

De esta forma, es preciso decir que los empleados son parte fundamental de la organización, ellos son quienes aportan de manera significativa a la producción de los productos que ahí se ofrecen, olvidando en muchos casos quienes son y de que manera ayudan al desarrollo de la empresa.

En este sentido, los empleados necesitan ser motivados, para que puedan sentirse parte importante de la empresa e integrarse mas a ella, logrando adquirir sentido de pertenencia, y luchan por un bien común.

Según Garrido “las empresas han tratado de cubrir sus necesidades de comunicación a veces intuitivamente y otras con las fuentes “tradicionales” surgidas de las técnicas de marketing, relaciones publicas, publicidad y periodismo. Desde la perspectiva integralista que los tiempos indican y ante el convencimiento que desde una parte no se puede dominar el todo, nace la necesidad de contar con un gestor de comunicación, con perfil de alta dirección estratégica que se desenvuelva desde una configuración integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización, comprendiéndolo como algo mayor y distinto a una simple suma de las partes en dispersión”²⁰.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso decir que en muchas de las PYMES del sector alimentos de Cali, se está presentando este caso, donde algunos empresarios están manejando la comunicación en sus organizaciones de manera intuitiva; lo cual se debe a la falta de preparación y conocimiento que

¹⁹ MUNERA, Op. Cit. Pág. 35-50

²⁰ GARRIDO, Francisco Javier. Pág. 112

tienen estas personas en el tema de la comunicación organizacional. Pero a diferencia de esto, existen otros, que a pesar de tener los conocimientos necesarios sobre el papel de la comunicación, no implementan herramientas ni personal especializado en el tema, debido a que los recursos financieros son muy ilimitados.

Es innegable que vivimos en un mundo de modernidad, de nuevas cosas y la comunicación no podría ser la excepción, es así como muchas empresas se preparan para afrontar esta realidad que siempre ha existido pero que no se ha tenido en cuenta. Aunque esto no es lo mismo que ocurre con las PYMES del sector alimentos de Cali, debido a que la preparación y orientación que tienen ante la comunicación organizacional es muy empírica, y carecen de asesoramiento sobre el papel de la comunicación empresarial, lo que ha representado un impedimento en la eficacia de los procesos comunicacionales.

Es de esta manera como se ha reflejado en algunas empresas, donde a duras penas sólo unos pocos empresarios que están al frente de estas organizaciones, han tenido la oportunidad de realizar estudios universitarios, otros ni siquiera han terminado el bachillerato, por tal razón se sobre entiende que la comunicación organizacional ha sido ajena para ellos, y que la preparación en este tema no pueda ser implementada como debe ser en las PYMES de este sector.

De modo que el crecimiento de las empresas, en la mayoría de los casos proviene de la habilidad del empresario para crear estrategias, ya que esta se mantiene en un estado de supervivencia permanente, donde es necesario que se fortalezca el buen uso de herramientas y procesos comunicativos que orienten a la organización al mejoramiento de la misma.

Las pymes deben incluir dentro del presupuesto una inversión para implementar herramientas de comunicación, una de estas podrían ser un boletín, folletos, catálogos, entre otros, lo que permitiría a los públicos internos y sobre todo a los externos, conocer los productos que ofrece la empresa, pero

no sólo esto, sino la empresa como tal, donde puedan identificar cual es su misión, sus objetivos, planes y proyectos a corto y largo plazo

Así mismo es importante que dentro de un boletín a nivel interno, además de contener parte de la identidad de la empresa, se cree un espacio para los empleados de la misma, donde se pueda reconocer la labor que realizan estas personas, como también es recomendable que se les de a conocer a ellos, aspectos en los que han fallado, con el fin de que no vuelvan cometer el mismo error, y a la vez expresarles cuales son sus fortalezas para mejorar cada día, no sólo en los procesos y productos, sino en la comunicación, y de esta manera lograr que el empleado se identifique con los fines y objetivos de la empresa.

Es deseable que de acuerdo al presupuesto que tengan las diferentes empresas PYMES, busquen la asesoría de un profesional que oriente especialmente al gerente y jefe de talento humano, sobre la importancia y componentes de la comunicación organizacional, de esta manera ellos podrían estar mejor capacitados para poner en práctica lo aprendido, y a través de reuniones o talleres quincenales, dar a conocer al resto del personal sobre este tema de gran relevancia en las organizaciones, en el cual deben estar involucrados todos los miembros de la misma.

Así mismo la realización de esta orientación, sería con el fin de que las PYMES puedan estar mejor comunicadas, y sepan llegar a todos sus públicos en general, como son los clientes, proveedores, medios de comunicación, empleados y a todas aquellas personas que de una u otra razón tienen y deberían saber de la empresa.

Las pymes deben hacer uso de las tecnologías, en especial del correo electrónico, ya que permite disminuir los costos en teléfonos, envío de fax y papelería, así como el ahorro de tiempo, además de ofrecer un especial servicio al cliente, dirigido a los públicos externos, lo que sería hacer mejoras en procesos de producción, compra y venta.

Algo muy importante de este medio de comunicación, es la facilidad de acceder este servicio, lo que permite a los empresarios tener un contacto más cercano y constante, con el que se pueda intercambiar y hacer el envío e información, clara y precisa, logrando una mayor flexibilidad en la comunicación con los proveedores y clientes.

Es deseable por parte de las PYMES del sector alimentos de Cali, la creación de vínculos publicitarios con los medios de comunicación, que les ayude a adquirir reconocimiento a través de la difusión y/o divulgación de lo que es la empresa y sus productos en general, penetrando a nuevos mercados, ya que nunca se sabe donde pueden estar los clientes. Invertir en publicidad no es en vano, porque es mucho más el aumento de ventas y la expansión del mercado, que lo que se puede gastar en una campaña publicitaria. Además de que hoy en día, si se tiene en cuenta la competitividad, es importante que las empresas se den a conocer, y la publicidad hecha en radio o medios impresos (periódicos), es una buena opción, por ser a diferencia de otros medios, los más económicos y asequibles a este tipo de empresas, sin tener necesariamente que pautar todos los días.

LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

“La Comunicación Interna como instrumento prominente para el mejoramiento e intensificación de las relaciones interpersonales en la empresa Productos Calima S.A.”, trabajo de grado desarrollado por las comunicadores sociales de la Universidad Santiago de Cali Mónica Isabel Angarita Domínguez y Magaly Caicedo Mondragón, nos arroja también conclusiones y recomendaciones sobre los procesos de comunicación en la pymes del sector alimentos en el Valle del Cauca.

Luego de encuestar a 24 obreros y personal de oficina y entrevistar a los directivos de ésta pyme, concluyeron sobre la insatisfacción y poca efectividad en cuanto a los medios de comunicación internos que emplea la empresa para

comunicarse con su público interno. Debido al nivel educativo que prima entre los trabajadores (estudios primarios y secundarios), se requieren canales de comunicación que manejen un lenguaje sencillo y de fácil asimilación, para que los mensajes difundidos en éste, sean comprendidos y apropiados de manera adecuada, en pro del bienestar propio y de la empresa.

Los medios de comunicación existentes en la empresa no representan ningún significado relevante para el público interno, pues estos no ofrecen beneficios ni se expresan los valores esenciales de la organización. Éstos deberían representar la forma de pensar y sentir de Productos Calima y de sus trabajadores.

El gran nivel de desinformación, (70%) entre los encuestados respecto al conocimiento de la historia de la empresa, explica el poco sentido de pertenencia de los empleados por ésta, e igualmente el desconocimiento de la misión, visión y valores de la organización; como se dijo anteriormente, los canales de comunicación internos no difunden información corporativa que incentive el sentido de pertenencia ni que contribuya a definir y fortalecer su cultura organizacional.

Respecto al ambiente laboral de la empresa, el 59% de la muestra, lo señala como aceptable, demostrando conformidad y evidenciándose la necesidad de mejorarlo, para que se contribuya a un desempeño más óptimo y sano del empleado en su labor. El clima organizacional puede ser influido por la comunicación interna que determina la interrelación que se desarrolla dentro de la empresa, lo cual se ve reflejado en el comportamiento de los empleados.

El mayor porcentaje de los encuestados (29%), coincide en que su trabajo es poco reconocido, lo que incide en que no se desarrolle un ambiente laboral agradable, pues la falta de motivación es evidente y se refleja en la falta de compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa, siendo más notoria en unos que en otros. La labor del empleado, a su vez es reconocida en

mayor porcentaje por los mismos compañeros, siendo ésta una debilidad por parte de los mandos, quienes deben apersonarse un poco más para fortalecer las relaciones con sus empleados e infundir en ellos los valores que profesa la empresa.

En cuanto a la cultura organizacional se logra ver por medio de este trabajo de campo que no hay una interiorización de los valores corporativos, de las políticas, de la misión y visión de la empresa, lo cual nos demuestra que la empresa no ha empleado los mecanismos apropiados para que su cliente interno conozca a plenitud la empresa.

A pesar de que Productos Calima es una empresa que cuenta con 100 empleados entre mandos medios, empacadores (a), friteros (a) y control de calidad, los cuales generan a la empresa muchas utilidades y por ende debe brindarle los espacios propicios y necesarios para el desarrollo óptimo de su trabajo. Sin embargo, esta organización no se preocupa por su cliente interno (empleados) porque no posee una planta física adecuada para el trabajo, no tiene una oficina de salud ocupacional, la cual es la encargada de preparar a los empleados para la prevención de accidentes laborales.

Por otro lado, la Jefe de Personal Ivon Andrea Arenas, afirma que ellos realizan campañas de salud, las cuales no se hacen constantemente. De ahí el inconformismo, y con plena razón, pues no se brindan suficientes garantías a los empleados y mucho menos se tienen en cuenta aspectos de motivación; es decir, los directivos omiten una serie de beneficios y recompensas que se ven reflejados en el poco interés por apersonarse cada individuo de su cargo, pues cumplen estrictamente con sus funciones, pudiendo haber un proceso de empoderamiento de los empleados, lo que a su vez generaría mayor compromiso y sentido de pertenencia.

La mayor parte de los entrevistados dentro de sus respuestas evidenciaron la necesidad de una comunicación formal que permita dirigirse a los trabajadores

de una forma clara, directa y efectiva. Pues aunque existan canales como la cartelera y el buzón de sugerencias, éstos no son aprovechados correctamente, desperdiciando la gran utilidad que poseen, donde la información corporativa es mínima y no se realiza feedback.

De igual forma, las entrevistas pese que dieron a conocer la reciente presencia de un buzón de sugerencias dentro de la empresa, las encuestas no ocultaron el temor que este genera entre los trabajadores, los cuales en su mayoría se abstienen de manifestar sus problemas o necesidades para evitar que se tomen represalias en contra de alguno de ellos. La razón de esta concepción es la falta de una política de comunicación bien estructurada, que además deje en claro los objetivos que se pretenden alcanzar con las piezas comunicativas y que alejen el temor de los empleados hacia éstas, que por el contrario se incite y motive al empleado para la construcción de estos canales internos de comunicación.

Existe deficiencia en el proceso de comunicación interna descendente; teniendo en cuenta a Jesús García Jiménez, para quien ésta es el flujo de información que se brinda desde los altos mandos o superiores hacia el recurso humano. Sin embargo la comunicación descendente en Productos Calima, a pesar de esforzarse por brindar información exacta y completa, presenta distorsión en el paso por los niveles de la organización. Esta distorsión proviene del mal funcionamiento de los procesos de comunicación, donde no hay planificación de las áreas de la organización para codificar, planear y transmitir la información.

Ausencia del flujo de información de los niveles inferiores a los superiores (comunicación ascendente), pese a que en las entrevistas se dieron a conocer la reciente presencia de un buzón de sugerencias dentro de la empresa e igualmente en las encuestas no se ocultó el temor que éste medio de comunicación genera entre los empleados, los cuales en su gran mayoría se abstienen de manifestar sus problemas, necesidades, inquietudes o

sugerencias.

Desmotivación del empleado en el trabajo (bajo sentido de pertenencia); pues se trabaja de esta manera ya que las garantías sociales, de salud y educación que la organización le brinda no se ajustan a sus necesidades, es decir; Productos Calima ofrece a su público interno poco incentivos, simplemente los establecidos por la ley, sin añadir un poco de valor agregado y reconocimiento a la labor de sus empleados.

El tiempo de vinculación de los empleados con la empresa (en su mayoría entre uno y tres años) hace concluir que es un periodo suficiente para que el personal conozca ampliamente la empresa para la cual trabaja y dedica sus esfuerzos, sin embargo la encuesta permitió vislumbrar los vacíos de información sobre la estructura de valores de la compañía y la pérdida de la utilidad de los medios de comunicación para expresar ideas, sentimientos e incentivar las relaciones interpersonales.

El desconocimiento de la Misión de la empresa por el 66% de los empleados es un aspecto preocupante que merece ser revaluado por los directivos, pues éste explica qué es la empresa y es el punto de arranque, la razón de ser y existir del negocio. Para ello debe haber mayor claridad y apropiarse desde la cabeza de la organización hasta el último empleado, pues desde aspectos como éste que pertenecen a la cultura de la compañía es que se despliegan otros factores como el empoderamiento, la calidad, el espíritu de mejoramiento continuo, el sentido de pertenencia, etc.

Paradójicamente el 71% del personal encuestado respondió acertadamente sobre la visión de la empresa, lo cual refleja que aunque no se tiene clara la misión, sí se conoce el interés de permanecer en el mercado, que a su vez proporcionaría estabilidad laboral en los colaboradores de la compañía, y que es al fin de cuentas el objetivo primordial de ellos: el tener un trabajo estable, no correr mayores riesgos de desaparecer como empleados ni como empresa.

Los porcentajes resultantes en la pregunta sobre el ambiente laboral señalan que es aceptable, lo cual es una manifestación fehaciente de la necesidad de mejorar y reforzar canales y medios para optimizar las relaciones interpersonales. Si los empleados conocen las políticas de la empresa y sus derechos, habrá menos posibilidades que se produzcan malentendidos y de que disminuya la productividad, de la misma manera se propende por un ambiente cálido y fraternal que garantizaría el máximo rendimiento de los empleados en sus labores.

Los encuestados afirmaron que su trabajo es muy poco reconocido, aspecto desmotivante a la hora de emprender sus labores y desarrollarlas, igualmente este hecho afecta a la hora de relacionarse con sus jefes, pues no muestran mayor interés en propiciar un ambiente más cordial, donde se den intercambios de conocimiento, sugerencias positivas, exaltaciones oportunas y necesarias, etc.

El trabajo de los colaboradores es reconocido medianamente entre ellos mismos, a causa de la falta de reconocimiento por parte de los jefes, lo que indica que es de vital importancia tener en cuenta este aspecto, pues éste es motivante y da cuenta al empleado que su trabajo es valorado y que vale la pena esforzarse. Este elemento igualmente conlleva a que todos los procesos se hagan con calidad, con la certeza de sentirse bien y hacerlo bien, pues cuando se conjugan estos elementos el resultado es productividad, rendimiento, competitividad, efectividad y permanencia en el mercado.

El 46% del personal encuestado señaló como aceptable la comunicación interna en la empresa, lo que se refleja en el ambiente y las relaciones interpersonales que se llevan a cabo; pues como ya se ha dicho, las piezas de comunicación no son efectivas y se ha perdido el valor de estas como una herramienta de comunicación.

Al referirse a los canales de comunicación internos (boletín y carteleras) los encuestados manifestaron su inconformidad y en general se tiene una concepción de que son poco útiles, poco atractivos y no les genera interés para observarlos y participar de ellos.

El 88% de los encuestados señaló las charlas como el medio predilecto y más utilizado para ejecutar capacitaciones e inducciones, lo que refleja que la comunicación es en su mayoría cara a cara, por lo tanto no se tiene la cultura de los medios internos de comunicación, o por lo menos se ve mínimamente desarrollada.

El 83% del personal encuestado afirma que la empresa no tiene canales de comunicación abiertos con sus familias, lo cual denota desinterés de parte de los directivos por fortalecer las relaciones; pudiendo a través de este aspecto demostrar la importancia que tiene cada uno de ellos y su núcleo familiar, así se lograría motivar aún más al personal.

El factor que más produce rumores dentro de la empresa es cuando se realizan llamados de atención y en segundo lugar cuando se realizan despidos, lo cual es normal pero se debe trabajar por evitar un rumor de cualquier nivel que cree suposiciones, exageraciones, especulaciones y sobretodo que genere un ambiente tenso y de desconfianza.

Las capacitaciones sobre el manejo de nuevas tecnologías son mínimas, factor de vital importancia que se ha descuidado en la empresa, pues el talento humano debe ser constantemente capacitado y debe invertirse en su mejoramiento, para que de igual manera se vea reflejado en su trabajo con mayor productividad, utilidades y calidad en todos sus procesos.

La existencia del proceso de inducción al personal que se va a vincular con la empresa es un punto a favor que ayuda a la adaptación del empleado a su nuevo mundo laboral. Es una herramienta oportuna que propende por una inserción del individuo a la empresa de manera que se dé a conocer en aspectos básicos.

En su mayoría el personal de Productos Calima tiene una tendencia muy clara hacia la utilización de la comunicación cara a cara para lograr el mejoramiento de las relaciones interpersonales y en general para mejorar el ambiente y cultura organizacional. Igualmente se tiene preferencia, pero en un grado más bajo, por actividades como charlas y reuniones, las cuales son espacios aptos para relacionarse.

El personal encuestado señala varios aspectos como “mejorar los procesos de producción a través de charlas, más reconocimiento laboral, que los directivos estén más pendientes de lo que sucede en la planta y no sólo de dar ordenes, y/o propiciar talleres y actividades de integración, etc.”, aspectos indispensables para disfrutar de un mejor ambiente de trabajo, los cuales a su vez servirían como estrategias para que hayan buenas relaciones interpersonales, pues ellos mismos desean ser más tenidos en cuenta y ser escuchados más frecuentemente.

Las relaciones entre directivos y jefes de área son consideradas en general como buenas, en cambio entre directivos y operarios es calificada como aceptable, lo cual refleja un desmejoramiento descendente en la cadena de mando y las relaciones entre operarios y jefes de área son señaladas como regulares, confirmando un deterioro que justifica reaccionar en primera medida por los directivos, pues a partir de ellos se establecen las políticas de comunicación y relaciones interpersonales.

El caso de la cartelera demuestra la poca lecturabilidad que esta tiene y el manejo de la forma y el contenido poco atrayente para los lectores, por lo que se recomienda cambiar su formato y manejo de la temática, cubriendo las necesidades y expectativas de los empleados; para ello se hace indispensable crear un plan de comunicación que lidere la construcción de las piezas comunicativas de acuerdo a los resultados de las encuestas practicadas en este trabajo de campo, lo que garantiza el cubrimiento de la totalidad del público interno.

Este efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Es conveniente diseñar el boletín como otra pieza comunicativa que apoye la labor de la cartelera, pues en éste se le abre un espacio directo al empleado donde puede participar, y donde se le reconozca su labor en la empresa, generando además un proceso de comunicación abierto donde no haya cohibición para expresar sus ideas, gustos, necesidades, expectativas, quejas, etc.

De hecho, el boletín informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en él confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

El buzón de sugerencias es otro medio de comunicación interno apropiado para implementar en la empresa, pues permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos. El valor de esta pieza comunicativa está dado de cierta manera en su informalidad, dado que no exige cumplimiento de horarios, fechas exactas para participar y es una opción de expresión para el trabajador.

Es notable la necesidad de incentivar el sentido de pertenencia a los empleados, lo que se puede hacer a través de los medios de comunicación internos anteriormente propuestos, reforzando los valores de la empresa, su filosofía, las metas y objetivos para de esta manera hablar un lenguaje común y fortalecer la cultura de la organización que también presenta falencias.

Con el objetivo de fomentar sentido de pertenencia en los empleados, que es un pilar de la cultura organizacional se sugiere realizar pequeñas actividades en el horario laboral, que no irrumpen con el buen desempeño de su trabajo, que difundan la filosofía de la empresa y que premie al empleado por interesarse en conocerla. De esta manera se lograría una interiorización de los valores que maneja la compañía; a través del reforzamiento de su política en actividades lúdicas, donde se integre todo el personal.

Para evitar rumores se sugiere anunciar y explicar decisiones y comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos, enfatizar las ventajas y desventajas de las decisiones actuales y los planes futuros. Igualmente se debe discutir abiertamente las posibilidades en el peor de los casos para despejar completamente dudas y no dar cabida a supuestos.

Indiscutiblemente se debe otorgar reconocimiento al empleado, reconocer sus

logros, sorprender a alguien haciendo bien su trabajo y felicitarlo. La idea es ser deliberado, no esperar hasta que se termine una tarea o se evalúe un proceso, pues las palabras de aliento causan gran efecto y el reconocimiento debe realizarse con regularidad.

Confiar en el personal y darle cierta flexibilidad permite un mayor compromiso, igualmente se debe demostrar de parte del directivo respeto por sus subordinados, dando ejemplo y recordando que tienen cualidades, talentos, haciéndolos parte importante de la empresa en su conformación y solidez.

Probablemente lo más importante en la comunicación es saber escuchar, para lo cual se requiere eliminar la mayor cantidad de distracciones posibles, mirar de frente a la persona que se escucha, tomar nota, controlar las emociones para evitar interrumpir a la otra persona.

Establecer un balance entre los elogios y las críticas, propender por una sana retroalimentación son aspectos importantes para mejorar las relaciones interpersonales, igualmente crear condiciones para aumentar la autoestima del personal, pues se crean oportunidades para el desarrollo personal y profesional.

Es fácil apreciar los aspectos negativos de cualquier situación pues encontrar cosas para criticar no parece ser un problema para la mayoría de las personas, pero descubrir las cosas positivas es a veces más exigente. Cuando a los directivos les parezca que todo es negativo y deficiente, su personal lo catalogará como crítico y que no brinda apoyo. No decir nada ni hacer nada cuando las cosas positivas sean evidentes es igual o peor que decir cosas negativas, por tanto el mensaje es buscar cosas positivas en todo lo que se vea, afianzarlo y lograr un ambiente positivo.

Es fundamental crear escenarios y canales de comunicación efectivos para

minimizar el ruido que se ocasiona en el flujo comunicativo descendente en la empresa. Estos canales de comunicación podrían ser cartas enviadas directamente al receptor o público a quien se dirige; portando información que los altos mandos deseen comunicar a su personal. Organizar reuniones periódicas donde se cite al personal; escenario que las directivas utilizarán para dar a conocer proyectos, metas, objetivos que la gerencia esté adelantando.

La empresa Productos Calima debe emplear el modelo de dirección de puertas abiertas, tener canales de comunicación abiertos entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo. Como bien sabido, los problemas y conflictos de no ser exteriorizados se transforman en fuentes de resentimiento que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral.

De acuerdo con las conclusiones, sobre las funciones de la comunicación corporativa según Goldhaber, planteamos que Productos Calima debe planear de acuerdo al presupuesto que manejen, procesos de comunicación que incentiven al empleado para que la productividad y rendimiento del mismo no se vea afectada por la falta del sentido de pertenencia. Los incentivos pueden ser rifas de anchetas, bonos de compras, capacitaciones, realizar un convenio con una caja de compensación familiar para que obtengan descuentos en programas de salud, recreación y educación, también se puede facilitar su participación en cursos no formales como manualidades, inglés, etc. Así mismo estos procesos comunicativos deben crear una cultura del empleado proactivo.

Es conveniente programar actividades de integración para mejorar las relaciones interpersonales, lo que conlleva igualmente a generar un clima organizacional ameno, óptimo para el desarrollo de los procesos con motivación, entusiasmo y asegurando un rendimiento y aprovechamiento de

recursos. Estas actividades lograrían estrechar más los lazos de pertenencia entre empleados y empresa, siempre y cuando ésta reconozca la labor y el desempeño del personal; para lo cual se podría estudiar la posibilidad de brindar beneficios o bonificaciones como medio de reconocimiento a los trabajadores que se esfuercen, esto dependiendo de los directivos y las posibilidades para financiar estas compensaciones.

CONSIDERACIONES FINALES

En la mayoría de las pymes los procesos comunicacionales no se establecen formalmente, por el contrario, estos ha medida que van surgiendo varían de acuerdo a las situaciones que se presentan en el entorno. Es por esta razón que pensar en diseñar un plan de comunicación se hace cada vez más necesario, ya que después de haber analizado los datos arrojados por las investigaciones, se encuentran debilidades tanto en los canales como en los procesos de comunicación.

Generalmente en este tipo de organizaciones, los medios e instrumentos de comunicación internos utilizados presentan grandes debilidades que requieren de una reestructuración y un fortalecimiento para lograr un mejor desempeño comunicacional, y por ende un mejor desempeño productivo y social de la organización.

Desde lo instrumental, se aprecian dificultades como la ubicación de las carteleras, que hacen que exista una gran debilidad comunicacional, ya que la información allí publicada no es percibida por los stakeholders fácilmente debido a la poca visibilidad en donde son expuestas.

El contenido de las carteleras en algunas ocasiones no está escrito en un lenguaje común para todos los colaboradores de la organización, motivo por el cual algunos de ellos no comprenden claramente lo que se les está informando.

Falta periodicidad en el tratamiento informativo de las carteleras y otras herramientas comunicativas, porque no siempre, éstas se encuentran actualizadas; lo ideal es que las carteleras dentro de la organización sean renovadas constantemente para que los colaboradores se encuentren bien informados, adicionalmente no tienen una estructura definida.

Existen piezas de comunicación como las reuniones y las charlas motivacionales que no cumplen con su objetivo y su la falta de continuidad genera que los stakeholders internos pierdan el interés y por ende no utilicen este medio de comunicación con frecuencia, lo que genera estancamientos en los procesos comunicativos.

Es un lugar común que la pymes no desarrollen un programa de inducción estructurado como tal y esto significa una gran falencia en el momento de ingresar nuevos colaboradores a la empresa, y mucho más si se están realizando nuevas contrataciones.

También cuando se programa una reunión, muchas veces no le informan con anticipación a los colaboradores su realización, repercutiendo así en la baja asistencia.

De igual manera, en las pymes no se cumplen frecuentemente las reuniones de equipos de trabajo. Estas son importantes porque ayudan a conocer los logros, necesidades y dificultades que se han presentado al interior de la organización.

El desarrollo de los temas tratados en las reuniones que se programan en la mayoría de pymes no son del todo apropiados, puede ser ocasionado por la falta de una planificación de los temas que van a ser discutidos y por la falta de un moderador que guíe u oriente el orden de los temas.

El plan de comunicaciones ayudará a establecer parámetros y enmarcar políticas en aspectos tan importantes como lo son el proceso de inducción y reinducción.

Es necesario crear mecanismos donde todos los colaboradores que trabajan en la organización se comuniquen de manera eficaz. El diseño del plan de comunicación será de gran ayuda porque a través de éste se puede lograr que los colaboradores de la organización mejoren la comunicación con el personal de otras áreas.

El clima laboral de este tipo de organizaciones está comprometido, porque no existe buena comunicación entre los públicos internos, hecho que genera algunos roces entre los mismos que pueden llegar a entorpecer los procesos que se desarrollan al interior de la empresa.

Se observa que algunos empleados de las empresas analizadas no conocen perfectamente el pasado y presente de la organización, lo que demuestra poco sentido de pertenencia para con su empresa, aspecto necesario que una organización requiere para desarrollar eficazmente sus procesos, pues del compromiso y la entrega de los stakeholders internos depende que las labores se desarrollen de manera óptima al interior de la organización y sean eficaces para la empresa.

Por todo lo anterior, la comunicación existente entre directivas, personal administrativo y operativo no es la más adecuada, ya que no se está generando un ambiente de confianza sino de autoridad, que no implica trabajar por motivación frente a sus funciones sino por obligación.

Bibliografía

- Barquero, José Daniel (2002). Manual de R.R.P.P. Empresariales. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Caicedo, Germán (2004). Asesoría Académica. Énfasis en Comunicación Organizacional: Programa de Comunicación Social de la Universidad Santiago de Cali.
- Cámara de Comercio de Cali (2005). Base de Datos.
- Fundación FES Social (2005). La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados

- Unidos de América. Entrevista con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller. Cali.
- Garrido, Francisco (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Paidós.
 - Homs, Ricardo (1990). La Comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
 - Periódico El Tiempo/Económica, Edición de Octubre 19 del 2004.
 - Periódico El Tiempo/Edición Especial MIPYMES, Agosto 17 de 2005.
Pág. 2
 - a. Pizalonte, Italo (2003). El Poder de la Comunicación Estratégica. Barcelona: Colección Hermes Número 3.
 - Puyana, David (2000). Informe realizado por el Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
 - Revista Mercados PYME (2004). Bogotá: Anif.
 - Ríos, Diego Fernando (2005), Entrevista en calidad de Coordinador de 18 PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS de la ciudad de Cali, afiliadas a ACOPI.
 - Soto, Eduardo y Dolan, Simón (2004). Las PYMES Ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. Barcelona: THOMSON.