

**ESTRATEGIAS PARA EL USO DE LA INTRACOMUNICACIÓN EN
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**



Carolayn Marcela Avellaneda Rodríguez

Laura Catalina Castillo Macías

Universidad Cooperativa de Colombia, Comunicación Social

Trabajo de Grado

Juan Sebastián Ramírez

Tutor temático

Octubre de 2021

Bogotá D.C.

**ESTRATEGIAS PARA EL USO DE LA INTRACOMUNICACIÓN EN
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**



Carolayn Marcela Avellaneda Rodríguez

Laura Catalina Castillo Macías

Universidad Cooperativa de Colombia, Comunicación Social

Trabajo de Grado

Análisis sistemático de Literatura

Juan Sebastián Ramírez

Tutor temático

Octubre de 2021

Bogotá D.C.

CONTENIDO

RESUMEN	6
<i>Palabras clave:</i> Intracomunicación, Empresa, Estrategia, Colombia.	6
ABSTRACT	7
<i>Keywords:</i> Intracommunication, Company, Strategy, Colombia.	7
AGRADECIMIENTOS	8
INTRODUCCIÓN	9
PUNTO DE PARTIDA	12
PROPÓSITO	12
JUSTIFICACIÓN	12
RUTA METODOLÓGICA	14
ESQUEMA DEL DOCUMENTO	15
CAPÍTULO 1: MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.	17
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN	26
CAPÍTULO 3: GENERALIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPLEMENTACIÓN.	34
CONCLUSIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operativo y Cronograma	16
Tabla 2. Cuadro comparativo marketing tradicional y endomarketing.	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento estrategias a corto plazo.	35
---	-----------

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el reflexionar sobre el uso de la intracomunicación en las organizaciones Colombianas, realizando un aporte teórico del mapa de implementación adecuado y generalidades en el momento de decidir adoptar este concepto dentro de la cotidianidad de una organización, teniendo en cuenta el contexto de mercado en el que se desenvuelven las organizaciones del país, todo ello a partir de un estudio descriptivo exploratorio que usa información secundaria al identificar los conceptos y generalidades de la intracomunicación, dividiendo el escrito en tres apartados en donde en primer lugar, se abordan los conceptos y beneficios de intracomunicación y su combinación con la planeación estratégica organizacional, para así luego recabar en estrategias que permitirían su implementación en el contexto de estudio, finalizando con recomendaciones muy generalizadas sobre el cómo implementar de forma efectiva este tipo de comunicación en las organizaciones Colombianas.

Palabras clave: Intracomunicación, Empresa, Estrategia, Colombia.

ABSTRACT

This research work aims to reflect on the use of intracommunication in Colombian organizations, making a theoretical contribution of the appropriate implementation map and generalities at the time of deciding to adopt this concept within the daily life of an organization taking into account the market context in which the country's organizations operate; All this from an exploratory descriptive study that uses secondary information when identifying the concepts and generalities of intracommunication, dividing the writing into three sections where, firstly, the concepts and benefits of intracommunication and their combination with organizational strategic planning are addressed. , in order to then seek strategies that would allow its implementation in the study context, ending with very general recommendations on how to effectively implement this type of communication in Colombian organizations.

Keywords: Intracommunication, Company, Strategy, Colombia.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de este trabajo va dirigido primero a Dios, ya que sin su bendición nada de esto hubiera sido posible, a Juan Sebastián Ramírez por su orientación como asesor temático ya que gracias a su conocimiento pude terminar con éxito, a Margarita Avellaneda por su orientación y apoyo en el mismo y a mis padres Carmenza Rodríguez y Mauro Avellaneda, por su comprensión y apoyo incondicional para que hiciera posible lograr esta etapa de mi vida.

Carolayn Avellaneda

Quiero agradecer en este trabajo a mi familia, a mi padre Eduardo, mi madre Diana, a mis abuelos Pablo y Elena, a mi hermano Andrés, por su espera, paciencia y apoyo durante mi carrera, ahora el tiempo será para ellos. A mi novio Nicolas quien fue mi mano amiga, confidente y mi polo a tierra en momentos de colapso sin darse cuenta. A mi compañera Caroline con quien construimos este trabajo hombro a hombro, con paciencia y esfuerzo. A mis tutores Juan Sebastián y Lida Robelto, por brindarnos su conocimiento y formarnos correctamente, y finalmente a todos y cada una de las personas que me han acompañado en este trayecto y que aportaron con su tiempo y espacio. Mil gracias.

Laura Castillo

INTRODUCCIÓN

“La comunicación es como el agua: gota y gota hace aguacero, río, mar y nube. Como el agua, cuando comunicó hago crecer y entonces cambió. Transformo y me transformo.”

Massoni, S.

El ser humano puede crear su propia realidad la cual es susceptible de comunicar, razonar y cambiar. Como lo justifica Martínez Mesa (2014) “el ser humano como ser social, necesita relacionarse con los demás, para establecer vínculos y aptitudes competitivas que le permitan crecer a sí mismo con el propósito de ser aceptado y desenvolverse dentro de un rol social”. (pág. 5). Debido a ello la capacidad de comunicar su punto de vista ha estado en evolución constante, adoptando características específicas dependiendo del contexto en que existe la transmisión verbal.

Para Montes (2016), la comunicación es esencial en las relaciones humanas, siendo una parte fundamental que permite estar inmerso en una sociedad que mantiene diferentes facetas, yendo desde lo sentimental hasta lo laboral.

Centrándose en este último, cuando el ser humano se enfrenta a un ambiente productivo y apoyados en diferentes autores del área organizacional, es fundamental el tomar en cuenta sus opiniones que guíen a soluciones del sector en el que se desenvuelve la organización, pero no todas las estructuras administrativas cuentan con mecanismos en donde el ser humano pueda expresar sus opiniones y puntos de vista de forma sencilla y espontánea. Es allí donde entra en juego la intracomunicación.

Este concepto se basa en estrategias, que facilitan el aporte de los trabajadores para que cooperen en la construcción de nuevas visiones y así contribuir a desarrollar diferentes canales y vías de comunicación. En este sentido Garrido (2007), sostiene que es importante percibir y

comprender los mensajes de las personas para realizar estrategias acordes al contexto de uso, de lo contrario la comunicación sería insuficiente.

Este término actualmente es poco abordado en el contexto académico e investigativo, encontrándose muy pocos documentos que se refieren al tema, pero es innegable que cumple un rol importante dentro de las relaciones humanas, tanto así que hablar de la intracomunicación es algo indispensable en las comunicaciones, puesto que es ir más allá de lo que se conoce como comunicación interna, ya que para Silva (2011), “permite que las empresas se adecuen con mayor facilidad a su entorno y también al contexto tecnológico, al económico y al social”. (pág.102)

Este tipo de comunicación conserva algunas características particulares, como el ser usado como un medio y no como finalidad, yendo más allá de solo brindar información aportando datos constructivos, que afectan la cultura del colaborador acercándose a una realidad mucho más transversal. Silva (2011), define que: “La intracomunicación es un proceso estratégico de gestión para que la comunicación interna sea efectiva para los elementos involucrados”. (pág. 102)

Organizaciones ajenas a este concepto, se enfrentan a problemas de flujo de información entre áreas e individuos a raíz de la incapacidad estratégica, provocando consecuencias en el ambiente laboral y en el desarrollo de proyectos. Sin embargo, algunas empresas colombianas han creído que una estrategia de comunicación solo se basa en el empleo de instrumentos como la publicidad o el manejo de medios. No obstante, como lo determina Garrido (2007), estas estrategias deben mantener un componente innovador que diferencie a la organización de los competidores, acercando al cliente y que esté a su vez sea acorde a la misión y visión de la organización.

En este orden de ideas, la intracomunicación no es sólo dar instrucciones o tácticas como lo hace la comunicación interna sino: escuchar, planificar, perfeccionar y abrirse al cambio. No se puede pensar en improvisación, se hace necesario una gestión continua y de la participación de todos los involucrados para que la comunicación sea efectiva, tal como lo menciona Garrido (2007), “Aún en la mejor de las empresas, contando con la mejor de las estrategias, si no se es capaz de comunicar lo que somos, somos nada”. (párr. 14)

Para países como Colombia, la comunicación estratégica es importante no solo para el crecimiento de las empresas, como lo expone Salas (2013), es un factor que afecta el crecimiento económico de una nación, ya que determina su capacidad para captar inversión extranjera.

Pese a ello, en la actualidad no se presta gran relevancia al tema de resaltar el talento humano, pues trabajar en equipo y manejar adecuadamente las jerarquías, es lo que en realidad diferencia a una organización dentro de un mercado competitivo. Como dice Galarza, Quichimbo y Benítez (2015): “La comunicación se constituye en el corazón de la organización”. (pág. 8)

En un escenario en donde se desea sobresalir en el mercado la intracomunicación, se permite trazar rutas de acción donde todos los integrantes de la organización trabajen hacia un mismo objetivo, como en el caso de Salas (2013), donde esta juega un papel fundamental al lograr que la comunicación estratégica sea algo gerencial, tanto al inicio como al final de cualquier plan o acción convirtiéndose en un asunto de interés para el oficio de la Comunicación Social, ya que es fundamental en el desarrollo integral de las personas, donde el comunicador social es el encargado de proporcionar una visión global y objetiva de la información ayudando a una adaptación social, laboral y hasta personal.

Finalmente cabe resaltar que, en las organizaciones, el tener presente la comunicación es de gran ayuda, dado que puede lograr un crecimiento positivo, que permita alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

PUNTO DE PARTIDA

¿Qué estrategias conllevarán a las organizaciones colombianas a implementar de forma correcta la intracomunicación?

PROPÓSITO

El presente análisis sistemático de literatura busca analizar las estrategias que aportan valor a la intracomunicación en Colombia, como herramienta de mejoramiento empresarial y social en el siglo XXI.

JUSTIFICACIÓN

Flores (2009) plantea que “cada vez más, somos conscientes que asistimos a un nuevo modelo de comunicación y de información”. (pág. 74) Es por ello que las tendencias actuales, van encaminadas hacia los nuevos modelos de comunicación en empresas innovadoras, que además de ofrecer buenos productos, se interesan en las necesidades de las personas, razón por la cual nadie se interesa en invertir o adquirir productos anticuados.

Según Peralta (2019), el problema radica en que la mayoría de organizaciones, se basan en jerarquías y prototipos de personas que aún utilizan estrategias, las cuales no toman los cambios y las dinámicas del mercado, desencadenando señales relacionadas al incorrecto manejo de información, desconfianza entre colaboradores y clientes que evidencian la ausencia de dirección estratégica enfocada a la intracomunicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, el manejo de la comunicación estratégica constantemente es asignado a los encargados de comunicación interna, sin establecerse políticas institucionales que las regulen, dadas estas situaciones el profesional encargado de manejar esta intracomunicación debe ser Comunicador Social, dado que tienen las competencias para investigar y abordar la comunicación transversalmente desde un nivel general hasta un nivel muy específico.

Lo anterior se justifica en los aportes de Salas (2013), quien asegura que:

A pesar de que los encargados de comunicación en las empresas más grandes de Colombia se encuentran cerca a la presidencia o gerencia, todavía hay mucho trabajo por realizar al respecto, ya que la mayoría (61%) no se encuentran al lado de la cabeza de la empresa, para poder realizar una verdadera gestión gerencial, por tal motivo hay ausencia de la intracomunicación. (pág. 99)

Por esta razón, este escrito plantea un análisis bibliográfico de las diferentes estrategias que posibiliten la activación de la intracomunicación y la comunicación estratégica, encaminadas a mejorar las relaciones internas en organizaciones colombianas.

A partir de una revisión bibliográfica y teniendo en cuenta algunos factores que acoten la investigación, permitiendo así identificar a nivel nacional e internacional el uso de la intracomunicación y estrategias de uso e implementación en contextos similares al que se enfrentan las organizaciones colombianas.

Para Salazar y Sepúlveda (2011) “las carreras de comunicación social en Colombia poseen, de manera general, una estructura común en sus planes de estudio, un área de formación básica y un área de formación específica”. (pág. 196). Debido a esto, este trabajo de grado, no

solo ayudará a la comprensión del Comunicador Social desde una mirada estratégica, sino también a fortalecer la formación de los próximos profesionales en esta área de conocimiento, tanto laboral como en el vínculo cultural y social generando relaciones más fuertes, positivas y empáticas en sus intereses y objetivos, haciendo visibles dichas estrategias para mejorarlas o posicionarlas en las organizaciones.

El comunicador a través del conocimiento adquirido y aplicado a las áreas a las que pudiera llegar dentro de las organizaciones, logrará establecer canales de comunicación efectivos que propicien una integración de los equipos de trabajo y mejores resultados, lo que se refleja en un mayor impacto en la organización, así la intracomunicación se hace vital y se refleja en los resultados de los objetivos establecidos.

RUTA METODOLÓGICA

La investigación contempla un enfoque cualitativo al solamente tener en cuenta conceptos y opiniones respecto al tema de varios autores recopilados en información secundaria. Adicional tendrá un alcance de tipo descriptivo, porque busca evidenciar el estado actual de las organizaciones frente a la intracomunicación, documental al tomar en cuenta información secundaria del siglo XXI y de alcance exploratorio al examinar un tema poco estudiado y novedoso. (Hernández y Mendoza, 2018)

Del mismo modo, se analiza información relacionada a las características, causas y efectos de la comunicación estratégica, proporcionando un resumen de la importancia que permite la implementación de la intracomunicación combinada con la comunicación estratégica en las organizaciones, siendo así una revisión sistemática de literatura al evaluar e interpretar los hallazgos en este campo poco conocido.

Los parámetros de búsqueda son: la intracomunicación y su división con la comunicación interna y comunicación estratégica; evaluando cada resultado y depurando aquello que no corresponde y de esta manera lograr resultados exitosos de las fuentes más representativas de los parámetros de selección (bitácora).

Como método se usa el Mapeo sistematizado de literatura que, como herramienta, según Hernández Sampieri (2014), recolecta ideas y conceptos en un mapa que guiará el proceso e identificación de autores más relevantes. En este sentido, se usa de la misma forma el método deductivo indirecto que para Hernández, Fernández y Baptista (2010), está basado en la comparación de dos premisas, en este caso la comunicación estratégica y la intracomunicación, finalizando con una conclusión en donde se evidencia el resultado entre ambas.

Adicionalmente, se usará una bitácora de revisión documental, instrumento en el cual se plasma las evidencias, avances y resultados que se identifiquen durante la investigación de tipo cualitativa, recolectando datos no numéricos, esta se modifica cronológicamente, según las conclusiones, llegando a un total de 100 documentos relacionados con el tema, citando los más relevantes en el apartado de referencias bibliográficas.

Esta recopilación de datos tiene un protocolo, además de la revisión sistemática, contrastando criterios de búsqueda, de inclusión de la información, de extracción y selección de datos de los resultados de la investigación y por último el análisis de estos resultados.

ESQUEMA DEL DOCUMENTO

Para desarrollar el siguiente trabajo de grado, es oportuno tener en cuenta que consta de 3 fases. En la primera se abordarán generalidades tanto de la comunicación estratégica como de la

Selección de Documentos						2											
Análisis de Documentos							3										
Redacción escrita								4	1	2	3	4	1	2	3	4	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 1: MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Para Soterias (2012), la intracomunicación es entendida como “el proceso estratégico de gestión basado en la cooperación para conseguir la adaptación de la organización a las cambiantes exigencias del entorno”. (pár. 10). No obstante, para Silva (2011), se concibe como “una herramienta para mejorar las relaciones en comunicación ya sea en una empresa o en cualquier organización”. (pág. 92)

Con base a lo anterior, muchas empresas han optado por implementar la intracomunicación como una alternativa y herramienta para mejorar las relaciones en comunicación. En la intracomunicación no existen los niveles jerárquicos, la información se transmite a todas las personas de la misma forma sin importar el cargo que desarrollen dentro de la compañía, permitiendo de esta manera que la comunicación no tenga intermediarios, sea verídica y cumpla en gran medida con el objetivo planteado por la empresa.

La intracomunicación brinda las herramientas necesarias para hacer que la comunicación sea un factor de inclusión y crecimiento organizacional, ya que no pertenece solo a un nivel

jerárquico, sino que toma en cuenta todos los integrantes de la organización, como lo menciona Manucci (2007) “la realidad corporativa es una construcción colectiva que define el espacio cotidiano de la organización”. (pág. 7)

Por este motivo, es importante que las empresas sean flexibles e involucren en sus procesos comunicativos, estrategias que permitan fortalecer las habilidades comunicativas al interior de la organización y de esta manera poder llegar al usuario con un mensaje claro y contundente.

Algo semejante ocurre con las empresas modernas, donde los empleados pueden dar a conocer sus diferentes conceptos aportando a solucionar los problemas, ya sean financieros, de desarrollo o de planeación, pues estas empresas son flexibles en el momento de tomar en cuenta las ideas constructivas de cada empleado, logrando de esta forma crear estrategias únicas e innovadoras para ser desarrolladas dentro de la empresa logrando el fortalecimiento organizacional y comunicativo, estableciendo la intracomunicación como un factor clave en la integración de la organización.

Tal como lo plantea Salinas (2001) “una empresa que no conozca a sus empleados, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar”. (Pár. 7) Por esta razón, es importante que una organización desde el momento que establece los perfiles de cargo, plantee las estrategias necesarias a implementar para que en repetitivas ocasiones fomente la integración y la comunicación con sus niveles jerárquicos.

De modo similar, la comunicación estratégica para Carrillo (2014), “se entiende como forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”. (Pág. 34). También plantea que: “la comunicación estratégica se

define desde el punto de vista de los objetivos a alcanzar y de las decisiones que hay que tomar en esa dirección, pero no tanto, desde el punto de vista de las acciones a realizar”. (Pág. 34)

En la actualidad, la finalidad de una empresa no solo es proveer al mercado un buen producto o servicio, sino de fortalecer la estructura organizacional. La comunicación estratégica juega un papel primordial en este fortalecimiento, ya que brinda las herramientas necesarias para hacer que las relaciones laborales, tengan mayor armonía y estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Específicamente se entiende la estrategia según Galindo (2011), como “un asunto práctico y técnico, porque es una figura de ingeniería social, aunque se necesita claridad conceptual, ya que la estrategia como figura de cooperación no puede ser sólo racional, ahí entra la comunicación”. (pág. 7) De allí que resulte primordial que, en el equipo de trabajo haya profesionales íntegros, que ofrezcan estrategias y acciones dirigidas al público de interés, buscando transmitir de manera clara lo que la organización desea dar a conocer y así agregarle un valor positivo a la empresa, siempre motivando el buen flujo de información, aclarando incertidumbres si es que los colaboradores las tienen, retroalimentando diariamente con el objetivo de reducir conflictos y así mantener un buen ambiente laboral.

Este tipo de comunicación tiene unos elementos planteados por Garrido (2007), que la componen:

La estrategia será un patrón de decisiones, el elemento de determinación de objetivos de largo plazo; la estrategia se convierte además en un selector de negocios de la organización, la búsqueda para lograr una ventaja sostenible en el largo plazo,

respondiendo a sus posibilidades y las señales del entorno; la estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta. (pág.6-8)

En este orden de ideas, es indispensable mantener la comunicación estratégica y la intracomunicación actualizadas y encaminadas hacia el objetivo principal a desarrollar. En una empresa desactualizada existe el riesgo de fracasar, ya que nadie se interesaría por invertir o comprar en una empresa tan distante de la actualidad.

Como dice Herrera Echenique (2009) “la comunicación permite dar visibilidad a la organización y eso le otorga imagen a la institución”. (pág. 67) Por lo tanto, en Colombia muchas compañías que no se han propuesto a cambiar y desaparecieron, como es el caso de almacenes TÍA que si bien, inició con gran impacto comercial en las clases populares por sus bajos precios y variedad, se quedó rezagada al no innovar sus procesos comerciales y de comunicación. Esto generó que otras compañías como Almacenes Éxito, Carulla, Alkosto, entre otros, actualmente tengan mayor participación con respecto a la cadena colombiana que cerró puertas en 2017.

Por tal motivo, es importante que en toda organización la información sea pública en todo el contexto organizacional, evitando omitir cualquier aspecto por más pequeño que parezca ya que esta información puede tener varios contextos dependiendo de la formación personal del individuo, donde lo evidente para algunos puede ser totalmente desconocido para otros y el mantener una comunicación constante puede encaminar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tal como lo afirma Aguilera (2019), “un alto porcentaje de los problemas de comunicación que se presentan en la organización suceden por suministrar

información insuficiente para el cumplimiento de las tareas por considerar que es obvia, lógica, elemental o simplemente, evidente”. (Párr. 9)

Es por ello que, como lo mencionan Niño y Cortés (2018), es realmente importante poner en practica la comunicación estratégica porque esta no está solo, “en el marco de las organizaciones y las empresas, sino a partir de las dinámicas locales y globales que reconfiguran constantemente el sentido de los espacios sociales en un mundo altamente complejo, competitivo y cambiante”. (pág. 145)

En este sentido, al momento de decidir realizar los cambios organizacionales encaminados a lograr la comunicación estratégica, se debe efectuar un diagnóstico que identifique, la posición en donde se encuentra la organización, donde se resaltan aspectos como la resiliencia de la organización y la capacidad de adaptación por parte del gerente, lo que conlleva a acaparar esfuerzos para tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, que permitirán encontrar la innovación, ya sea en la prestación de un servicio o la fabricación de un producto.

En términos de Aguilera (2019) este fenómeno se debe a que “el problema de los administradores ortodoxos es el hecho de encerrarse en la teoría clásica de la administración que nubla la realidad, donde se concentran en el procedimiento que fue planeado para cumplir un objetivo y olvidan el objetivo mismo”. (Pár. 10)

Por ende, para que haya una comunicación efectiva y garantizar la comprensión de las ideas transmitidas es indispensable: organizar el tiempo, aprovechar cada espacio, comunicar lo realmente importante y de forma precisa lograr el cumplimiento del objetivo planteado, logrando así tener gran aceptación y colaboración por parte de los empleados de la organización. Como lo

plantea De Castro (2014), “escuchar es el 100% de la comunicación empresarial, para luego no caer en la comunicación informal”. (pág. 5)

En efecto, escuchar, opinar y reconocer las ideas de los empleados, puede ayudar al encargado de la comunicación estratégica, a encontrar soluciones a problemas percibidos anteriormente y lograr la innovación en los procesos realizados, buscando mantener el crecimiento para resaltar ante la competencia.

Según López (2005):

El término competitividad sigue siendo utilizado no solo en los medios empresariales, sino también en los políticos y socioeconómicos en general. En determinados mercados ello se debe a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que pasan de una actitud local a una más abierta expansiva y proactiva. (pág. 72)

Es por esto que las organizaciones deben mantenerse en una evolución constante que responda a las nuevas exigencias del mercado en el cual se desenvuelve. Esta mejora y puede ser aún más notable si se fortalece la cultura organizacional y comunicación de calidad.

Por su parte la calidad de los productos dentro de una empresa siempre es de gran importancia, pero este concepto ha venido evolucionando al pasar de los tiempos introduciendo lentamente en las empresas la manera de pensar, que la calidad no solo debe ser del producto, sino también de la forma en que las personas se sienten con respecto a la empresa. Es así como la palabra evolucionó a calidad total, donde no solo importa los productos, sino los pensamientos y opiniones de las personas que componen la empresa haciendo la calidad más fuerte y exitosa.

En efecto se entiende por calidad como “la filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo” haciendo de la intracomunicación más tangible e inmediata en las organizaciones. (López, 2005. pág. 95)

Del mismo modo para lograr los objetivos deseados una organización, debe estimar el uso de la creatividad, interacción y una alta capacidad de decisión, todo encaminado en la misma visión, logrando resultados exitosos para una empresa moderna y logrando estar en la permanencia de la competencia, adaptándose a los diferentes cambios y constante reestructuración interna.

Dentro de las organizaciones, la comunicación debe ser bidireccional porque sin comunicación no hay un crecimiento posible; así la comunicación debe de ser correcta, clara y entendible según al campo que se quiera llegar dentro de la organización. (Álvarez, 2007 & Alarcón Gómez, s. f.)

La comunicación en las organizaciones, se deben encargar de llegar al entorno de sus colaboradores y así encaminarse al logro de los objetivos, pues como lo menciona Barbero & Palacios (2015), la comunicación es cambio y es acción, y cada parte es importante en pro de asegurar el crecimiento de la misma, el crecimiento de todos y cada uno de los involucrados, sean externos o propios de la organización.

En efecto, el manejo correcto de las jerarquías y de la comunicación ascendente pueden lograr un constante diálogo entre altos mandos y colaboradores de la empresa, mejorando la recepción de ideas por parte de los jefes, manteniendo una participación sana y constante. Como dice Alarcón (2015), “la comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las

actitudes de los empleados, pues sus mensajes son clasificados de integración o humanos, porque estimulan el feed back y la participación”. (pág. 38) Además, ayuda a que esa comunicación estratégica e intercomunicación esté actualizada y bien orientada.

El líder que maneje tanto la comunicación estratégica como la intracomunicación, además de los colaboradores que ayuden en el proceso, como lo dice Mut Camacho (2011) deben cumplir con ciertas características y deben tener ciertas capacidades para poder realizar su labor de forma correcta, habilidades y características como: el escuchar a las personas, ser estratega, paciente y que pueda trabajar bajo presión.

Por lo anterior el escuchar, así como pensar estratégicamente trae a futuro una estabilidad financiera, administrativa y operativa, obteniendo el éxito dentro del área de desarrollo de la organización, Román (2010), entiende por pensamiento estratégico “aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él”. (pág. 7)

Es así como la comunicación estratégica es importante en la organización, cumpliendo la función de propagar la identidad en el seno de las organizaciones por medio de la comunicación interna u organizacional, además de modificar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados permanentemente a los públicos externos. (Galarza, Quichimbo y Benítez, 2015)

De esta forma y liderada por el profesional correcto, este concepto ayuda a conseguir el éxito de la organización. Es primordial que se fortalezca la comunicación interna y la cultura organizacional permitiendo así el cumplimiento del objeto social de la compañía.

En este sentido la intracomunicación y la comunicación estratégica vendrían siendo factores importantes en las empresas y la persona que dirija este tipo de comunicación, debe cumplir con ciertos deberes como lo menciona Carrillo (2014):

1. Será el encargado de la gestión de toda la comunicación al servicio de los activos intangibles de la empresa.
2. Debe integrar las políticas de comunicación de estos activos con las otras áreas implicadas en el desarrollo de los mismos.
3. Propenderá por la armonía entre las exigencias de los públicos, con los que quiere entrar en contacto la empresa, evitar el conflicto y lograr el acuerdo. (pág. 40)

Con base en lo anterior y por los beneficios que trae con ello, es necesario que al departamento de comunicación se le de los recursos e interés necesario, para que la empresa consiga una curva de crecimiento positivo.

Si bien, la comunicación como la define García (2018), “es un proceso necesario para interactuar con otro ser vivo, no importa el método o modelo que usemos, la evolución nos da herramientas que nos facilitan el proceso día a día”. (pág. 22) Es así como una comunicación exitosa, no solo requiere de sentido común, también requiere de control de los sentimientos, interpersonales y conductas para satisfacer nuestras necesidades. (Wiemann, 2011)

La comunicación interna persigue el éxito de la organización promoviendo el talento y el conocimiento dentro de la empresa (Álvarez, 2007), mientras que la comunicación estratégica ayuda y conduce a que dichas acciones orientadas a aumentar la reputación sean más conocidas y correctamente valoradas por el público. (Salas y Lecaro, 2018).

En este sentido, mientras que la comunicación interna persigue el éxito de la empresa, la comunicación estratégica ayuda y conduce a que las estrategias sean encaminadas a que el público reconozca de manera positiva la organización.

Según Durán et al. (2016):

La comunicación estratégica es un modo diferente de pensar, planear, ejecutar, desarrollar, evaluar, proponer y mejorar, entre muchas otras acciones; ya que la comunicación estratégica requiere hacer todo esto y más teniendo siempre presente a todos los públicos con los que la organización interactúa y en los cuales influye. (pág. 9)

En definitiva y como lo plantea Soteras (2012), este enfoque paradigmático:

Visualiza a la intracomunicación como estrategia y catalizadora de voluntades compartidas, en permanencia y no frente a situaciones de crisis, prioriza la función consultiva y no la mera administración de los mensajes, es transversal y se encuentra cerca de la realidad cotidiana de cada una de las diferentes áreas porque el mensaje tiene significado para todos. (Párr. 26)

Si bien, en mayor disposición las organizaciones están flexibilizando sus estructuras y cambiando hacia sistemas organizativos más participativos, la intracomunicación hoy es el cambio que se impone como esencial para el éxito de la gestión y desarrollo organizacional.

Por lo tanto, la intracomunicación de la mano con la comunicación estratégica, serían un paso más allá de la comunicación interna, es el ayudar a que la estrategia que se implemente no solo ayude al crecimiento, sino también al reconocimiento y poder llegar a más personas que puedan ser clientes a futuro.

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN

Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia según Bozzetti (2001), “es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario”. (Párr. 2) Siendo así la encargada de posicionar una empresa y lograr la diferenciación ante las demás.

Según Salinas (2001), establece que:

La planeación estratégica dentro de la empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos y planes de mercadotecnia, es decir, todo el proceso que permite a una compañía posicionarse dentro del mercado. (parr. 1)

Es importante que toda organización desde el departamento de Recursos Humanos, establezcan estrategias que permitan la óptima selección de personal, los cuales serán los encargados de actividades encaminadas al reconocimiento de la organización dentro del mercado.

De esta forma Massoni (2013), resalta que “las estrategias comunicacionales son medios que analizan y operan diferentes tipos de encuentros socioculturales en dimensiones múltiples”. (pág. 2) Entonces, las estrategias que se implementan para llegar a una meta, son mecanismos que actúan acorde a los objetivos que se van a alcanzar.

Según Scheinsohn (2010), La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

Nivel Estratégico: Su principal problema son los fines

Nivel Logístico: Hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.

Nivel Táctico: Refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación.

Nivel Técnico: Se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que, desde cada una de las herramientas tácticas, serán llevadas a cabo. (Párr. 10)

Por tal razón una empresa u organización, debe conocer a sus colaboradores para no fracasar en el momento de implementar una estrategia, pues son ellos quienes deben velar para que todas las decisiones sean las mejores para todos los encargados.

La óptima aplicación de una estrategia comunicativa, permitirá guiar todos los recursos con los que se cuentan y así destacar ante la competencia, propiciando un ciclo continuo de los colaboradores sobre las relaciones establecidas con el público de interés mejorándolas para que sean las indicadas.

La comunicación estratégica reivindica la necesidad de recuperar la confianza del mayor número posible de públicos; es por esto que una estrategia se piensa antes de iniciar con la acción, después de ello se evalúa si se cuentan con los medios necesarios y si no es así, reunir los recursos que se encuentran disponibles, para crear varias opciones de llevarla a cabo, siempre pensando en los riesgos que se puedan presentar para eliminarlos antes de continuar. (Islas, 2005).

La evaluación de recursos disponibles permite crear acciones encaminadas al logro de objetivos y de esta forma evaluar los posibles riesgos que se pueden presentar a la hora de desarrollar una estrategia comunicativa.

Según Bozzetti (2001), hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

- Anticipación: Se trata de la reacción presente para el futuro. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.
- Decisión: Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos. (Párr. 3)

Además, Garrido (2004), hace referencia a que existen varias etapas para el plan de comunicación de la estrategia:

- a) Diseño. En donde se definen los objetivos estratégicos, en sesiones de trabajo previas a la implementación del plan de trabajo.
- b) Definición de los instrumentos de comunicación. Etapa en la cual se seleccionan los mecanismos y su forma de operar respecto al plan definido en la etapa anterior.
- c) Implementación y feedback. Esta se define en función de lograr el conocimiento y recordación de la estrategia.

A diario las personas buscan mejores iniciativas para mejorar las estrategias y ponerlas lo más pronto posible en marcha para tomar ventaja, para esto es importante trabajar con la misma frecuencia creando así una estructura de sistema dual, que servirá además como estrategia.

Kotter (2014), plantea que “un sistema dual tiene relación con liderar iniciativas estratégicas para sacar partido de las Grandes Oportunidades o eludir amenazas graves que con la gestión”. (Párr. 23)

La parte jerárquica de un sistema dual, se diferencia de cualquier otra jerarquía ya que el trabajo es en red, todos bajo la misma dirección y con el mismo objetivo proporcionando así más libertad a la hora de desempeñar sus labores introduciendo cambios graduales.

Según Kotter (2014) “la red alienta un grado de individualismo, creatividad e innovación que una jerarquía jamás podrá proporcionar, ni siquiera la menos burocratizada y dirigida por el equipo más brillante”. (Párr. 24)

El principal problema de algunas empresas colombianas, radica en que no les prestan la suficiente atención requerida a los problemas comunicativos, generando soluciones a corto plazo lo que desencadena problemas mayores a futuro, los cuales debieron agilizar y solucionar de forma inmediata, pero acabaron siendo reemplazados por otros más hábiles.

Por esta razón, es necesario desarrollar un pensamiento estratégico, porque en palabras de Román (2010) este, “exige romper el limitado campo visual que se maneja ordinariamente para adentrarse en el uso diario de la imaginación, la creatividad y la intuición”. (pág. 28) es por esto que almacenes La 14 cerraron sus puertas en el presente año, debido a que ellos estaban encaminados a lo tradicional y de haber logrado un posicionamiento privilegiado en tiempos

pasados, pensaron que no debían generar estrategias comunicativas de mayor impacto para mantener su puesto en el mercado y prevenir posibles riesgos.

Según López (2005), se debe “estructurar las empresas para agregar más cerebros, no para quitarlos y ser más flexible en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, se debe pasar del gerente sargento y del empresario autosuficiente, a una de apertura empresarial, donde el individuo juegue su papel importante”. (pág. 80)

A continuación, Silva (2011), propone algunas características que deben adoptarse al hacer el diseño de una estrategia de intracomunicación:

- Situarla antes del inicio de la acción.
- Empezar una acción después de haber preparado y contar con los recursos.
- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar.
- Hay que calcular el riesgo y llegado el caso que resulte ser demasiado, acotarlo.
- Una vez iniciada la acción si se comprueba que no se alcanzará el objetivo, entonces hay que cambiar por una estrategia alternativa o hacer una retirada estratégica.

TIPOS DE ESTRATEGIA

Cuando se decide por implementar una estrategia de mejora y de acción de la intracomunicación es importante saber que se cuentan con varias tipologías, todas ellas enmarcadas en el lograr los cambios deseados:

- **Estrategia de apalancamiento**

Según Soteras (2012), principal exponente del proceso de intracomunicación, este tipo de estrategia está encaminada a identificar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un

determinado problema o situación que se pretende solucionar o modificar, y una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

Del mismo modo para Monclús (2003), es el enfoque sistémico que se ha adoptado en el planteamiento de la empresa y de la comunicación, que supone la prevalencia de la totalidad sobre las partes o elementos integrantes del sistema. Una de las consecuencias más significativas de este enfoque es que cualquier cambio o modificación, por insignificante que sea, afecta a toda la organización.

- **La estrategia de franquiciamiento**

Consiste en transferir profesionalmente la explotación de la comunicación interna a una determinada área, verificando el cumplimiento de los objetivos estipulados. Por ejemplo, la franquicia de la comunicación interna a cada una de las áreas frente a procesos de reestructuración (Soteras, 2012).

De igual forma Silva (2011), propone varias tipologías de estrategias generalizables a cualquier tipo de organización, listado que se resume a continuación:

- **La estrategia del adelantamiento:** Consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en intercomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos.
- **La estrategia de nominamiento:** Dispone todo lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación

empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente.

- **La estrategia del acercamiento:** Trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino en buenas condiciones.
- **La estrategia del acompañamiento:** Consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un “guía” apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres.
- **La estrategia de ritualizamiento:** Es la estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos, en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos.
- **La estrategia de facilitamiento:** Consiste en averiguar qué obstáculos e impedimentos se interponen en el proceso de comunicación y una vez identificados, proceder a su eliminación, o al menos a apartarlos.
- **La estrategia de diseño:** consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se requiere transmitir.
- **La estrategia del anclamiento:** consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio.

De modo similar se cuenta también, con estrategias potencializadoras enfocadas en resaltar el talento humano, como es el Endomarketing, cuyo fin es crear marketing al interior, como activo estratégico en las organizaciones.

Para Betancur (2019), “el endomarketing es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en marcha en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés tanto de sus clientes como de sus propios colaboradores”. (Pág. 4), donde uno de los aspectos más importantes, es “vender” la empresa a sus colaboradores para que se apropien y conozcan más de la organización desde la visión hasta su estructura.

Algunos de los aspectos claves del endomarketing, es resaltar el talento humano de cada colaborador, ofreciéndoles la oportunidad de hacer parte de la organización, preparando a las personas para los cambios y no solo transmitir al empleado las indicaciones de cómo hacer su tarea, sino por el contrario generar confianza en él y hacerle ver cuán importante es para la organización. (Betancur, 2019)

Es así como una organización al darle este nuevo enfoque contará con herramientas eficaces a la hora de planear estrategias, además de facilitar la toma de decisiones donde la información se convierte en conocimiento, identificando las necesidades de los colaboradores ayudando así en conjunto al éxito de la empresa, pues las organizaciones deben cambiar primero de adentro hacia afuera.

CAPÍTULO 3: GENERALIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPLEMENTACIÓN.

Según afirma López (2005), en la actualidad algunas empresas, siguen desarrollando un estilo de liderazgo autoritario tradicional, donde el jefe es quien se encarga de planificar, tomar decisiones, delegar funciones, asumiendo de esta manera toda la responsabilidad de los procesos a desarrollar teniendo todo el “poder” en la organización, siendo esto un riesgo en el corto plazo para alcanzar los objetivos propuestos.

Con el desarrollo y evolución de los procesos administrativos, las empresas han venido fomentando la interacción de todos sus colaboradores para la toma de decisiones, permitiendo generar diferentes opiniones y contribuir en una decisión igualitaria y conveniente para todos, así la comunicación no solo cumpliría una función informativa, sino también participativa y debe transmitir a los empleados la estimación que tienen los líderes hacia ellos (Doppler & LauterBurg ,2014).

Según los hallazgos de Preciado y Guzmán (2011) citados por Salas Forero (2013), en Colombia,

Se realizó una investigación a 21 organizaciones empresariales, en la cual evidenció que en la etapa de comunicación estratégica se encuentra investigar, ejecutar, planificar y evaluar, la actividad de menor dedicación en el área de comunicaciones es comunicar con el 46% de los casos, con poco tiempo para el diagnóstico. (pág. 98)

En este sentido, la comunicación es un factor determinante dentro de una organización ya que comparte información que puede influir tanto positiva como negativamente, obstruyendo o afianzando la realización de procesos. Como se evidencio en el estudio anterior, la comunicación debe ser un instrumento integrador al servicio del personal ya que este es el factor clave de una organización.

En opinión de Cambria (2016), “las palabras tienen fuerza, son las semillas del pensamiento, tienen un sentido subliminal, subyacente y oculto, que permite engranarse en el subconsciente de la mente”. (Pág. 3-4) Es así como el papel de la comunicación interna evoluciona convirtiéndose en intracomunicación, facilitando y favoreciendo en el personal las

habilidades comunicativas, que permitan compartir de manera desinteresada sus ideas y opiniones logrando una comunicación transversal.

Para lograr que la intracomunicación se introduzca de manera exitosa en las organizaciones, es importante generar dentro de la dirección la necesidad de la integración y participación de toda la organización, en la toma de decisiones y en la realización oportuna de procesos permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo al planteamiento de Cambria (2016):

Es obligatorio que se aprenda a explotar al 100% lo que se ha creado y que es parte de la sociedad, siendo una vía para el triunfo y la derrota de las nuevas amenazas que se encuentran en la comunicación, pero no una sencilla comunicación, sino una comunicación estratégica. (Pág. 8)

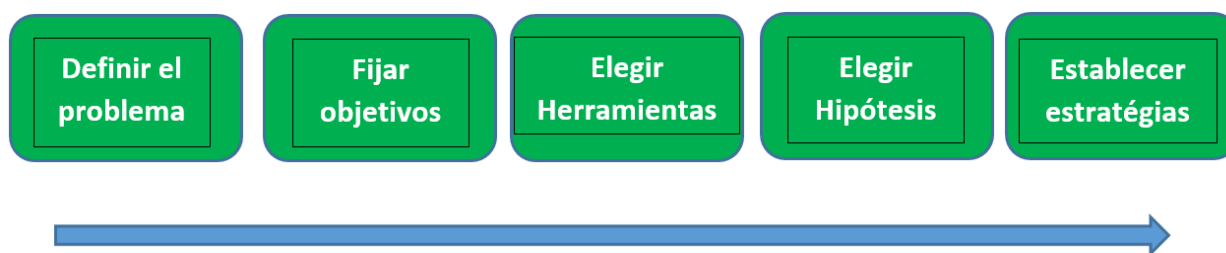
Por este motivo, antes de comenzar la implementación de una estrategia es importante preguntarse qué es lo que se desea lograr con dicha estrategia, cuál será su impacto, el tiempo de duración y qué poder tiene en la organización situándose en la realidad actual de la empresa (Silva, 2011).

Pues la comunicación estratégica permite reducir o reformar conflictos y cambiar por completo la forma en que ven las personas, por eso es de suma importancia transmitir mensajes claros y que generen confianza (Cambria, 2016), tanto la confianza que se encuentra y se genera en un nivel interior entre comandante y soldados, como la que hay entre el jefe de una empresa y empleados.

Al optar por estrategias reales y a corto plazo el procedimiento recomendado es el siguiente, Figura 1.

Figura 1.

Procedimiento estrategias a corto plazo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Silva (2011) La intracomunicación.

Para ello, toda organización debe estar preparada para el cumplimiento de las exigencias y los constantes cambios en el mercado, las organizaciones están conformadas por distintas áreas o departamentos, todas con un sin número de objetivos por cumplir, metas ya sea en ámbitos financieros, de capital humano, expansión, crecimiento, etc., conformadas por personas orientadas al cambio y fortalecimiento del área y por consiguiente de la organización

Así mismo, es indispensable contar con empleados que estén motivados y comprometidos no solo con la realización de las labores de producción, sino con la transmisión oportuna de ideas y conocimientos que permitan el fortalecimiento y mejoramiento del sentido de pertenencia hacia la organización e integrantes.

Tal como hace énfasis Sevilla (2013), citado por Castañeda Betancur (2019):

Entre los agentes internos, están los llamados colaboradores, las organizaciones valoran sus colaboradores ya que al tener la necesidad de ser más competitivas no solo en cuestión de calidad sino en reconocimiento y posicionamiento de la marca, reconocen

que ellos son el activo intangible más importante, con el que cuenta la organización, es por este motivo que una manera de lograr el éxito y alcanzar los objetivos estratégicos es por medio del grado de motivación y fidelización de sus colaboradores. (Pág. 4-5)

Por este motivo se ideó una herramienta, llamada endomarketing, la cual se recomienda también como parte de la introducción para una buena intracomunicación, que como se nombró anteriormente, su función es hacer marketing al interior de la empresa.

En algunas empresas colombianas la única estrategia integradora que se utiliza es esta, la cual es la encargada de fortalecer las relaciones internas, donde son los de recursos humanos los únicos responsables de manejar, pues son los directos encargados de la selección y capacitación sobre la importancia de este tema y su inclusión en la realización de las labores diarias haciendo que esta estrategia funcione al principio del proceso.

Según Barahona (2009), el endomarketing busca:

- Instalar el Plan estratégico dentro de la organización
- Mejorar el manejo de la información y motivación en la empresa
- Sistematizar la gestión y sus procesos dentro de la organización
- Construir identidad y cultura organizacional.

Según hallazgos de Moncada (2009), en el contexto colombiano el marketing interno crea ventajas competitivas, además de una diferenciación que le brinda al cliente un valor agregado en calidad y satisfacción.

En este orden de ideas el endomarketing, sería una estrategia que ayuda a conocer un poco más a fondo tanto a la organización como a sus colaboradores, además de facilitar encontrar espacios de trabajo óptimos para el desarrollo de labores. Si se hace uso del Endomarketing no solo en el área de Recursos Humanos, sino también en las diferentes áreas de la organización, se convertiría en una estrategia comunicativa indispensable dentro de la organización y de gran utilidad con excelentes resultados.

A continuación, se brinda una comparación del marketing tradicional con el endomarketing Tabla 2.

Tabla 2.

Cuadro comparativo marketing tradicional y endomarketing.

ASPECTO	MARKETING EXTERNO	MARKETING INTERNO
Busca la satisfacción de	Clientes	Trabajadores
Fábrica	Un Producto	Una Organización
Cómo transmite la idea	Plan de mercadeo	Comunica
Actores	Fuerza de venta	Equipo directivo
Objetivo	Aumento de las ventas	Aumento de la motivación

Fuente: Elaboración propia a partir de Morales (2014). Elaboración de un plan de marketing para incrementar las ventas en la pastelería katita.

De manera similar en Colombia no se hace uso de la intracomunicación, pero sí del compromiso organizacional y la comunicación interna, donde el compromiso organizacional según Araque, Sánchez y Uribe (2017), “se define como una actitud que expresa una unión

psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa”. (pág. 97) todo esto siempre direccionado a una comunicación interna.

Colseguros, Telecom, ING, Banco Santander, Helm Bank, Carrefour, Blockbuster, y otras marcas de origen colombiano han salido de la competencia, como afirma Gómez (2012) las adquisiciones, decisiones comerciales y falta de estrategias las llevaron a desaparecer.

Por tal motivo, como opción estratégica, además del endomarketing en busca de lograr la intracomunicación es importante, llevar de la mano capacitaciones, ya que según estudios de López (2005), “quienes reciben capacitación están preparados para trabajar en equipo y podrán hacerlo de manera efectiva para solucionar problemas de la Calidad. También descubrirán cómo su confianza se incrementa significativamente, además que el desempeño de las personas mejorará sustancialmente”. (Pág. 78)

Donde se hace esencial, la realización constante de un programa de capacitación que permita el aprendizaje y fortalecimiento de habilidades que contribuyan con el objetivo planteado por la organización y el crecimiento de cada individuo permitiendo tener un clima laboral óptimo.

En palabras de Méndez Álvarez (2005), “las organizaciones colombianas se caracterizan porque en ellas se mantienen constantes las percepciones que el clima organizacional construyen los empleados”. (pág. 120) debido a esto es aconsejable estar al pendiente para que el clima se mantenga estable, positivo y fluya correctamente.

En este mismo orden de ideas, otra estrategia que aportaría valor a la intracomunicación es el programa de las cinco S, donde López (2005) dice que consiste en aprovechar mejor el espacio, eliminando causas de accidentes a fin de que la empresa logre trabajar en equipo y con responsabilidad.

El programa de las Cinco S consiste en:

- Seiri: separar lo necesario de lo innecesario, lo esencial de lo accidental
- Seiton: organizar, poner las cosas en el lugar apropiado
- Seiso: asear, mantener el ambiente limpio y agradable
- Seiketsu: estandarizar, simplificar las cosas
- Shitsuke: disciplinar, mantener el orden y los compromisos (pág. 71)

El anterior programa, ha tenido resultados exitosos en las empresas japonesas, sin importar que sean grandes, medianas o pequeñas las que las han implementado, han cambiado por completo el comportamiento de las personas, mentalizando que no son simples empleados, si no que hacen parte del proyecto con igual importancia.

De modo similar López (2005) propone, un modelo de mejoramiento en cual, permitirá que los colaboradores conozcan mejor el terreno en el que irán a trabajar, visualizando procesos, recursos con lo que cuentan para posteriormente realizar los cambios necesarios, que consiste en cinco fases:

- Organizarse para el mejoramiento
- Conocer el proceso

- Modernizarse
- Efectuar medición y control
- Hacer mejoramiento continuo (pág. 74)

Finalmente, cuando se hayan detectado riesgos y oportunidades, evaluado las diferentes herramientas con las que se cuentan y contando con el personal capacitado y motivado se puede optar por las diferentes estrategias antes mencionadas, teniendo en cuenta que se cuentan con varias a la hora de querer a implementar la intracomunicación, las cuales se puede adaptar a todas las necesidades de la organización convirtiéndose en una empresa moderna y exitosa, ya que de acuerdo a lo expuesto por Fernández, et al. , (2019) “los procesos de cambio organizacional son consecuencia del uso consciente de la capacidad humana de innovar y de agregar valor al proceso.” (Par. 6)

CONCLUSIONES

Se puede concluir y resaltar que, en las organizaciones y en palabras de Formanchuk (2008) existe y existirá siempre una comunicación, así no haya un departamento que la maneje o en la que se reconozca su importancia. Asimismo, la importancia de la comunicación se ha demostrado en muchos estudios, pero sólo en procesos de cambio es un factor decisivo para el éxito (Doppler & Lauterburg, 2014).

Pero como lo mencionan Formanchuk (2007) y Peña Acuña (2005), la comunicación por sí misma no resuelve ningún problema, causando un estancamiento en la generación de estrategias innovadoras, que permitan el incursionamiento y desarrollo de nuevos mercados, generando pérdidas económicas a nivel nacional.

Es por ese motivo que, en las organizaciones se debe manejar una comunicación oportuna, ofrecer un ambiente que fomente la comunicación abierta, ya que producir buenos resultados es el objetivo de cualquier empresa y esto solo se logra a través de un personal motivado y satisfecho.

En la actualidad las empresas colombianas siguen con la aplicación de procesos tradicionales manteniendo el éxito, pero dejando de lado la identificación de posibles riesgos y oportunidades, pues según afirmaciones de Gallardo et al (2010) “es difícil influir en los determinantes de la satisfacción laboral o pretender modificar la predisposición de la personalidad, o los rasgos culturales de la comunidad en que viven los trabajadores”. (Pág. 199)

Por este motivo, los hallazgos de este trabajo entregan evidencias a favor de una buena implementación de la intracomunicación, con estrategias más factibles y eficientes de implementar, se recomienda a futuras investigaciones indagar y ampliar propuestas que busquen promover una oferta de instrumentos que podrían ser relevantes para explicar mejor la importancia de la intracomunicación para la innovación del país.

Además, se sugiere seguir estudiando las diferentes estrategias que aportan valor a las empresas colombianas relacionándolo no solo con el compromiso organizacional, sino también con otras variables como la intracomunicación y la satisfacción laboral.

Como se menciona en el artículo de Respira Comunicación (2021), y como se ha mencionado en este documento, cabe resaltar que “no hay que olvidar que una gran parte de los problemas en las organizaciones se relacionan directamente con una mala gestión de la intracomunicación”. (párr. 10)

Por este motivo, es fundamental reconocer la importancia a nivel organizacional de la intracomunicación tanto en temas de motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte

de los clientes internos o colaboradores, como factor potencializador del aprendizaje organizacional.

La intracomunicación hoy en día, es una condición esencial para lograr el buen funcionamiento y desarrollo organizacional, ya que permite obtener un flujo constante de información entre todos los niveles jerárquicos en las empresas permitiendo así el trabajo continuo hacia un mismo objetivo, tomando en cuenta a todos los integrantes de la organización.

Independientemente del nivel jerárquico que ocupe cada integrante de la organización, todos son comunicadores y todos cumplen un papel fundamental para el desarrollo de la empresa, pero es de gran ventaja que el líder de la organización inspire a sus empleados a ir más allá de sus intereses personales a favor de los objetivos de la organización. Esto se relaciona con lo planteado por Meirinhos & Barreto (2018), los cuales afirman que:

Este tipo de líder fomenta el cambio a través del desarrollo de la conciencia de los seguidores, enfocándose no solo en incentivos o recompensas materiales para motivar a sus empleados, sino apelando también a otras dimensiones, como la justicia, la igualdad, el humanismo, la libertad o la paz para desarrollarse. una relación más profunda con sus empleados. (párr. 60)

En Colombia, en definitiva, no existe la implementación de la intracomunicación, según Calderón et. al. (2010), los factores estratégicos que más impactan la efectividad en las empresas colombianas “son aquellos orientados al mejoramiento de procesos, la orientación al cliente, la calidad del producto, la productividad general del negocio y búsqueda de reputación”. (Pág. 18)

Es por ello, que a lo largo de este trabajo se identifican algunos pasos que se sugieren seguir para el uso de la intracomunicación en Colombia, estos son:

- Realizar un diagnóstico inicial de cómo está afectando la comunicación interna, mecanismos y comunicaciones entre niveles del diagrama organizacional.
- Incluir a los trabajadores en las mejoras, que se sientan motivados y haciéndoles ver que son importantes para proponer nuevas e innovadoras estrategias.
- Comunicación general en toda la organización, no deben obviarse datos u objetivos dentro de ninguna área de la empresa.

Según estudios de Araque, Sánchez y Uribe (2017):

Se recomienda a las empresas que deseen iniciar programas de marketing interno, intracomunicación y comunicación estratégica, que se abstengan de aplicar técnicas genéricas o copiar los modelos de otras organizaciones sin antes haber realizado un estudio de su mercado interno que permita identificar cuáles son las necesidades y motivaciones particulares de sus empleados, esto debido a que aún no existen estudios que permitan determinar una efectividad mayor de ciertas técnicas sobre otras y más aún, las diferencias culturales y sociodemográficas entre todas las empresas permiten suponer que no pueden ser generalizables. (Pág. 100)

Del mismo modo se debe tener en cuenta de acuerdo a lo planteado por Yáñez et al. (2009) citado por Gallardo et al (2010), que un jefe:

Será percibido como confiable por trabajadores de la salud en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar de ellos y, en menor grado, siendo competente en su quehacer. (pág. 195)

Es así como la intracomunicación de la mano de la comunicación estratégica, estarán articuladas para que las comunicaciones tácticas o comunicaciones internas, se engloben en estrategias más generales, buscando generar valor en las aptitudes de los colaboradores, pues como lo dice Farias Battle et al (2010):

La dirección de comunicación es el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de Comunicación de la compañía. De la eficacia de esta dirección va a depender, en gran medida, el éxito del plan y por tanto de la empresa. (pág. 2)

En este orden de ideas, la comunicación estratégica es fundamental en el proceso de crecimiento en una organización al igual que la intracomunicación, como lo dice Duran Bravo et al (2012) “la comunicación estratégica es un modo diferente de pensar, planear, ejecutar, desarrollar, evaluar, proponer y mejorar, entre muchas otras acciones”. (pág. 9) En donde la comunicación es el eje central de ambas, pues conecta las diferentes áreas y al personal de toda la organización para así permitir el logro de los objetivos fijados.

A fin de cuentas, todo esfuerzo que se realice para que la comunicación estratégica y la intracomunicación se implementen dentro de las organizaciones, no será en vano, estas sin duda son elementos de mucha importancia en el crecimiento y sostenibilidad de una organización, pues como dice Garrido (2007): “la implementación de una estrategia de comunicación será motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa”. (pág. 18)

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa logrará llegar a su meta, siempre siendo innovadora y estando a la vanguardia la empresa se podrá mantener, si a lo largo del tiempo su comunicación sigue siendo eficiente y efectiva. Además el desempeño de los colaboradores a menudo se basa en aspectos que dependen de la acción de los líderes, ya que de acuerdo al planteamiento de Meirinhos & Barreto. (2018) “Actuar con el ejemplo, apoyar a los empleados

brindándoles retroalimentación constructiva sobre cómo están haciendo su trabajo, brindándoles tareas motivadoras y desafiantes, tratándolos con dignidad y respeto son algunos ejemplos de la acción que los líderes pueden desarrollar.” (párr. 67)

Es así como la intracomunicación tiene un futuro esperanzador, pues según estudios de Cadena (2009) se está convencido, que muchas empresas no serán capaces de superar sus retos y desaparecerán. Pero las empresas que logren superarlos, serán las que contarán con la intracomunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adela de Castro. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias

<https://books.google.com.pe/books?id=WyKVBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Aguilera, J. (2019) El compartir información de forma desinteresada, debe presentarse de manera natural. Problemas en la comunicación. <https://www.rppnet.com.ar/problemas-en-la-comunicacion.php>

Alarcón Gómez, W. (2015). Comunicación Organizacional. tic.uis.edu.co.

https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/OVAs/ova_comunicacionorganizacional/docs/ova_comunicacionorganizacional.pdf

Álvarez, José (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra, (56),.

ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

Araque, D, Sanchez, J, Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*.

33 (17). 95 – 101.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300049?token=4EB3F9EBC0F8B2B84CB94C8AB1D0722E52C0926D29AEDDDE8F96DF4A981EF02319D048398B20BC9B29197D65201E1253&originRegion=us-east-1&originCreation=20211102033525>

Barahona, L (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, vol. 2, núm. 5.

Barrero B., A. E. y Palacios Ch., J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 11(20). pp.197-221.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5251679.pdf>

Bozzetti, S. (2001) Comunicación estratégica

<https://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>

Cadena, L. E. (2009.). La intracomunicación: Un nuevo enfoque de comunicación organizacional. Recuperado de: sites.google.com.

<https://sites.google.com/site/cadenaortiz/comunicacion-organizacional>

Calderón-Hernández, Gregorio; Álvarez-Giraldo, Claudia Milena; Naranjo-Valencia, Julia C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar Journals*. 20 (38). 13- 26. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284/23196>

Cambria, A. (2016, 2 mayo). La importancia de la Comunicación Estratégica. [ieee.es](https://www.ieee.es).

https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf

- Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), 22-46. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf
- Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, *NOVUM*, 2(9), 185 – 197.
<https://www.redalyc.org/journal/5713/571360752010/>
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, Alemania: Campus.
- Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., Meléndez Rodríguez, V., & Leonor Martínez, M. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Civilizar Ciencias De La Comunicación*, 3(3).
<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601>
- Durán Bravo, Patricia, & Cisneros Martínez, Nancy Graciela, & Meléndez Rodríguez, Víctor Manuel, & García Pineda, Lirio (2012). LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SOCIEDAD CIVIL. *Razón y Palabra*, (79),
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995244110283>
- Farias, P., Paniagua, F. J., y Roses, S. (2010). El perfil del DIRCOM. Presente y futuro. *Revista latina*. http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/42Paniagua.pdf
- Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *dialnet.unirioja.es*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3056476.pdf>

Formanchuk Alejandro Ezequiel. (2008). ¿Qué le podemos pedir a la comunicación interna?

<https://www.gestiopolis.com/que-podemos-pedir-comunicacion-interna/>

Formanchuk, A. E. (2007). La comunicación también es un recurso de la empresa. arearh.com.

http://www.arearh.com/psicologia/comunicacion_recurso.htm

Galindo, J. (2011). Reseña de "Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto Pérez. Razón y

Palabra. 75 (1). 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>

García Alvarado, G. T. (2018). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital.

repository.usta.edu.co.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Garrido, F. (2007). Empresa, estrategia y comunicación.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/fgarrido.html>

Garrido, F. J. (2004). Comunicación de la estrategia. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/40943307>

Gallardo, R. Carmona, M. y Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Liberabit. 16 (2). 193- 201.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>

Gómez, C. (2012). Las marcas que pasan al retiro del mercado colombiano. portafolio.co.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/marcas-pasan-retiro-mercado-colombiano-105006>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación, México DF, México. Mc Graw Hill.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México. Editorial Mc Graw Hill Education.

Herrera Echenique, Raúl (2009). Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (108), 63-68.
www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057453014

Respira Comunicación. (2021). Intracomunicación: Un paso más allá de la comunicación interna.
<https://agenciarespira.com/intracomunicacion-mas-que-la-comunicacion-interna/>

Islas, O. (2005, marzo). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. chasqui.
<https://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>

Kotter, J. (2014) La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>

López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. Perspectivas, 8 (1), 67-81.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>

Manucci, M. (2007). Comunicación estratégica integral. Signo y Pensamiento.
<http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>

Martinez Meza, F. (2014). Las relaciones interpersonales en la empresa. Universidad san buenaventura cartagena.

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf

Massoni, S. (2013). metodologías de la comunicación estratégica. Silo.Tips.

<https://silo.tips/download/por-mariana-piola-1-universidad-nacional-de-rosario-argentina-recibido-06-de-ene#>

Massoni., S. H. (2012). Crónica de la Comunicación en un Mundo Fluido.

https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisecestrn16pp69_85.pdf

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980–2004.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096800.pdf>

Meirinhos, Rosa, & Barreto, Ana Margarida. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de

Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90.

http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&tlng=pt.

Moncada, A. (2009). El marketing interno como generador de valor de las organizaciones.

Monclús, J.(2003). Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jmonclus.html>

Montes, F. (2016). Relaciones Interpersonales en el Trabajo.

<https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

- Morales, F. J. (2014). Formulación de un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de Gas SA ESP de la ciudad de Bogotá. Bogotá: Universidad libre.
- Murillo, R. (2011). La intercomunicación. *Revista Perspectivas*, 1 (1), 91-111.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200005
- Mut Camacho, M. (2011). El director de comunicación del cambio. *dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803387>
- Niño Benavides, T. P., Cortés Cortés, M. I. (2018). La investigación en la comunicación organizacional a debate. *revista prisma social*.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6562963.pdf>
- Peña Acuña, Beatriz (2005). LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (12), 36-54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=523552798002>
- Paladines Galarza, Fanny y Yaguache Quichimbo, Jenny y Altamirano Benítez, Verónica (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, (92), 1-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036051>
- Peralta, J. (2019). La empresa moderna ¿Cuáles son sus características?
- Parra Fernández, Margel, Visbal Franco, Olga, Duran, Sonia Ethel, & Badde, Greta. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011&lang=pt

Román Muñoz, Olga (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8 (2), 23-36. ISSN: 1794-192X.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316833003>

Salas Forero, Claudia Patricia (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, XXXII (63), 94-109. ISSN: 0120-4823.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86029193006>

Salas Luzuriaga, E., & Lecaro Manrique, A. C. (2018). La Comunicación Estratégica como factor determinante del valor de marca en empresas grandes de Guayaquil (Ecuador). *Revista Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p20.pdf>

Salazar Gómez, M., & Sepulveda, R. (2011). Perspectivas y proyección profesional de comunicación social. *Revistas javerianas*.

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2444/1717>

Salinas, O. (2001) Planificación estratégica. Importancia en la organización

<https://www.rppnet.com.ar/planificacion-estrategica.php>

Scheinsohn. (2010.). Basado en el libro de Daniel scheinsohn comunicación estratégica. rppnet.

<https://www.rppnet.com.ar/scheinsohn-comunicacionestrategica.htm>

Soteras, M. (2012). Gestión de la comunicación interna. Intracomunicación.

Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Books Google.

<https://books.google.com.pe/books?id=xsHHilcCfigC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>