

**CREACIÓN DE CULTURA COMUNICACIONAL EN EL COMITÉ DE
CAFETEROS DEL TOLIMA**

**ANA MARIA CUARTAS
MARIA ALEJANDRA NIETO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
BOGOTA D.C.**

2010
**CREACIÓN DE CULTURA COMUNICACIONAL EN EL COMITÉ DE
CAFETEROS DEL TOLIMA**

**ANA MARIA CUARTAS
MARIA ALEJANDRA NIETO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
Título de Comunicador Social**

Asesor
SERGIO SUESCUN CHACÓN
Comunicador Social y Periodista
Especialista en Marketing Estratégico y Negocios Internacionales

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
BOGOTA D.C.**

2010

Página de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., enero 28 de 2010

*A Dios por permitimos terminar este
proyecto.*

*A nuestros padres por su amor y
comprensión en los momentos
difíciles.*

María Alejandra y Ana María

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A las Directivas de la Universidad, por su preocupación en formar profesionales éticos, analíticos y con sentido de pertenencia al país.

Al grupo de Docentes, por el interés de compartir sus conocimientos y la dedicación a los alumnos.

A nuestras familias, por el apoyo brindado durante estos años de estudio y el amor que nos sostuvo en los momentos difíciles.

A todas las personas que de alguna manera nos ayudaron a la culminación de este proyecto de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	18
1.1 MARCO TEORICO	18
1.1.1 Antecedentes investigativos	18
1.1.2 Comunicación Interna	18
1.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	29
2.1 Antecedentes	29
2.1.1 Federación Nacional de cafeteros – Comité Tolima	33
2.1.1.1 Breve recuento histórico del comité	33
2.1.2 La Comunicación del Comité Departamental Tolima	35
2.2 Diagnostico	37
2.2.1 Priorización del Problema	38
2.2.2 Identificación de Problema	39
2.3 Objetivos	44
2.3.1 Objetivo General	44
2.3.2 Objetivo Especifico	44
2.4 Justificación	45
3 COMUNICACIÓN COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL TOLIMA	46
3.1 OFICINA DE COMUNICACIONES DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL TOLIMA	47
3.1.1 Cultura de Comunicación Interna	48
4. ESTRATEGIAS FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL TOLIMA	49
4.1 COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	49

4.2 AGENTES PERSUASIVOS	54
4.3 DINÁMICAS DE COORDINACIÓN ENTRE GESTION HUMANA Y LA OFICINA DE COMUNICACIONES	57
4.4 ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	60
4.5 ACOMPAÑAMIENTO	62
5. CONCLUSIONES	65
BILIOGRAFIA	70
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de Vester	44
Figura 2. Ciclo de Comunicación Participativa	51
Figura 3. Red Comunicacional	54
Figura 4. Diagrama de creación de cultura	57
Figura 5. Flujos de comunicación en red	60
Figura 6. Ritual de acompañamiento	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Entrevistas	71
ANEXO B. Encuesta	77
ANEXO C. Diario de Campo	84
ANEXO D. Imagen	86
ANEXO E. Archivos PDF (Boletín y Revista)	

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna conlleva un sinnúmero de variables amplias y complejas, donde su aplicación se sustenta en dos factores claves como son: el contexto y el recurso humano, cuyo estudio minucioso siempre representa un interés y un punto de partida para un sinnúmero de investigaciones. Este ambiente fue el que llevó a transitar inicialmente en la Universidad de Tolima, con el propósito de analizar su red comunicacional. No obstante, días después se realizó un cambio en el proceso investigativo, dado que el Comité de cafeteros del Tolima, a través del coordinador de la Oficina de Comunicación, señaló la importancia de realizar un análisis de su comunicación interna, con el fin de presentar una propuesta metodológica y estratégica para dinamizar los procesos comunicacionales de dicha institución, en el sentido de involucrar al personal de manera más eficiente, en aras de complementar y fortalecer el trabajo que viene realizando esta oficina por espacio de 13 años.

Este incentivo particular hizo que se diera un giro en la investigación inicial, orientándolo hacia la empresa privada, donde se presentaba un reto interesante que colmó las expectativas en cuanto a la motivación y el aprendizaje. Y si bien es cierto se aprendió en la exploración primera, esta segunda etapa ayudó bastante a poner en práctica lo aprendido en el aula de clase y, además, a aportar las estrategias de comunicación en el sentido de que la organización proponente, está dispuesta a aplicar lo que se esboza en este documento que soporta la presente tesis.

Por otra parte, el poder plantear una cultura comunicacional para el Comité de cafeteros del Tolima, como eje temático y estratégico, fue una experiencia enriquecedora y de gran valía, dado que, además de hacer un aporte fruto de la observación, del estudio documental y de la productividad intelectual, fue también un acercamiento de contacto real con los profesionales que allí laboran y con el personal de la empresa, siempre dispuesto y

colaborador. Esta experiencia gratificante, se registra en las páginas siguientes, donde se plasman las ideas y los resultados obtenidos.

Otro aspecto destacado de esta investigación, es que las estrategias aquí planteadas llevan a que sea el personal del Comité de Cafeteros no sólo receptor de la información, sino artífice de la producción comunicacional, en un andamiaje de motivación, conocimiento y sensibilización.

1. MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Antecedentes Investigativos. Existen varios proyectos enfocados a mejorar la comunicación interna, alguno de los más importantes son los siguientes:

- Más allá de la comunicación interna “la Intracomunicación”: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Joan Elias Monclus
- Cultura empresarial y comunicación interna su influencia en la gestión estratégica. Pozo Lite, Marisa del
- Comunicación Interna en las Organizaciones Solo Un Asunto de Recursos Humanos. Mazo del Castillo, Juan Manuel
- Tesis: Importancia de un departamento de comunicación para la creación de una estrategia dirigida al desarrollo de la cultura organizacional interna de una empresa. Realizada por: Ariza Rodríguez, Maria Teresa
- Tesis: El valor de la comunicación interna en la empresa moderna. Realizada por: Recaman Franco, Yezid

1.1.2 Comunicación Interna. Es necesario recordar que la comunicación nunca tiene un punto final, y no sólo se basa en transmitir un mensaje para que el emisor lo reciba y lo analice. La verdadera comunicación dentro de las organizaciones se basa en las interpretaciones y percepciones de las personas que interactúan. La comprensión y

aceptación del mensaje por parte de individuo tiene que ver con sus experiencias, intereses y actitudes. Así mismo será su respuesta y comportamiento en el contexto empresarial.

La comunicación interna es entendida como un instrumento de gestión en los recursos humanos, ya que se busca que por medio de la misma, los empleados se sientan parte fundamental de la empresa, puesto que al conocer todas las políticas, reglamentos y hechos de la empresa, los empleados podrán desarrollar su trabajo de una forma más eficiente y eficaz y, a su vez, se podrá reducir el número de desacuerdos que se presentan entre los miembros de una organización.¹

La comunicación interna informa a los empleados sobre las metas, logros y objetivos que tiene la empresa para el futuro, le informa también todo lo referente a su desarrollo y políticas organizacionales. Por tanto, con la comunicación interna se genera orgullo y trabajo en equipo.

Como se mencionó anteriormente, toda organización o institución tiene un objetivo general o metas comunes y, por ende, necesitan dirigir todas sus funciones para lograrlo. Para esto es muy importante un mecanismo de cohesión dentro de ellas para alcanzar sus ideales.

Para lograr que exista una cohesión y una comunicación unificada, debe existir una cultura comunicacional, que organice y dirija los procesos de comunicación interna para facilitar el acoplamiento de los empleados a las dinámicas y políticas que existan en la empresa.

La función primordial de la comunicación interna, es que sirva como elemento que integre a toda la organización y esté en continua interacción con todos y cada uno de los componentes de la misma. Esto ayuda a la combinación uniforme y participación del personal, brindando así una visión compartida, que lleve a todos a la concepción y alcance de las metas u objetivos.

¹ CABRERA, Yesica. Comunicación interna: Gestión clave en la organización. Disponible en Internet: www.losrecursoshumanos.com (consultado el 15 de noviembre de 2009)

Las ventajas que trae una comunicación interna bien manejada dentro de las organizaciones, es que ayuda a evitar los rumores de pasillo, trae consigo mayor interacción entre los empleados (lo cual mejora la productividad), orienta a todos hacia un mismo objetivo, y logra uniformidad en los medios de comunicación de la empresa, creando así una identidad organizacional y una visión compartida.

La forma en que la comunicación interna logra su función principal, es organizando y ejecutando ciertas estrategias que se diseñan dentro de la organización según las necesidades que se presenten para la solución de problemas de comunicación. Algo fundamental, es que a su vez va involucrando a cada uno de los elementos de la misma como los empleados, que ayudan a que todos los departamentos de la organización funcionen de una manera integrada.

Es importante entender la comunicación interna como un agente dinamizador del cambio que engrana los procesos de integración dentro de la organización y, a su vez, hace que los flujos de comunicación mejoren. Al lograr un adecuado manejo de las herramientas y estrategias de comunicación interna se puede llegar a un alineamiento para obtener una visión compartida y alcanzar una identidad y unión organizacional.²

Dentro de la comunicación interna existen los flujos interactivos, los cuales son generadores de movilización, puesto que estos flujos son los que conducen y reparten la información dentro de la organización. La mejor forma, entonces, de guiar la comunicación en la organización, es por medio de red, la cual llega a todos y crea una interacción entre los miembros dentro de la empresa.

Para crear los canales de flujos de información apropiados dentro de la organización, hay que concebir a la organización como un sistema, puesto que así se podrá ver como un conjunto de elementos que constituyen un todo y que están en continua interacción de una

² CABRERA, Op. cit.

manera organizada. Cabe recalcar que las relaciones entre todos los elementos son las que llevan al objetivo planeado, pero si existe un pequeño cambio en alguna de sus partes, ya hace al sistema diferente.

También es bueno decir que las organizaciones son sistemas socio-técnico, pues en ellas siempre se interrelacionan elementos tanto humanos como técnicos. Otro punto relevante es que las organizaciones son sistemas abiertos, pues deben estar en continua relación con el entorno y en los cambios que se presenten en él, para poderse adaptar fácilmente y de la mejor manera.³

El momento en el que se puede considerar que una organización es un sistema, es precisamente cuando empieza a existir comunicación e interrelación entre el entorno y sus elementos. Allí es donde se entra a mirar y a crear las estrategias para unos flujos de comunicación adecuados y consistentes que conlleven a una relación dinámica de la organización como sistema y generen dinámicas con el entorno.

Como ya se mencionó anteriormente, en las organizaciones actuales es de vital importancia la participación y la integración de todos los empleados con la organización y esto se puede lograr únicamente, por medio de una comunicación eficaz y que este dirigida en todos los sentidos, y este tipo de comunicación se logra por medio de un sistema en red, donde todas las partes que conforman esta empresa son únicos e imprescindibles.

En este plano es donde juega su papel fundamental la comunicación interna, ya que es la encargada de informar a todas las personas pertenecientes a la organización sin importar el cargo en el que se encuentren ubicados, cuáles son las metas que deben alcanzar, qué papel juegan a la hora de lograrlas y qué cantidad de esfuerzo deben hacer para poder lograr lo que desean.

³ CAPRA, Fritjof. La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama, 1998.

Por otra parte, para que la comunicación interna sea eficaz, es necesario mantener canales abiertos, donde se pueda estimular, promover, movilizar e informar con el fin de dar a conocer a los empleados los cambios, logros y resultados que se han dado hasta determinados momentos; pero estos canales no solo deben ser para este tipo de Información, sino que también se le debe dar uso como medio de sugerencias y opiniones por parte del personal.

El punto clave para que esto funcione, es que exista un buen flujo de información que llegue a todos dentro de la organización; es necesario que la circulación de la información marche correctamente, tanto en el interior como en el exterior en lo que respecta a la empresa.

Por esta razón, para que la comunicación interna se pueda realizar, es necesario tener o desarrollar ciertas herramientas que faciliten el proceso de divulgación de la información. A continuación se enumerarán algunas de las más importantes y las utilizadas dentro de las organizaciones actualmente.

- **REUNIONES EN GRUPO**

Las reuniones en las organizaciones tienen como propósito informar sobre algún tema en específico. En ellas se debe estar abierto a opiniones y discusiones sobre la información brindada, por parte de los asistentes a la misma.⁴

Es una excelente herramienta de comunicación interna ya que convoca a un gran número de personas donde se les puede transmitir un mensaje determinado y, a su vez, tienen la oportunidad de aclarar las dudas existentes a lo largo de la misma, y les permite a su vez a los organizadores de las reuniones estar seguros y poder verificar la comprensión de la información.

⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Bogotá: 3R editores, 2003

Por otra parte, es muy importante que con anterioridad se prepare el tema específico de la exposición y contar con el material necesario, para no tener ningún inconveniente y se logre la mayor eficacia y una mayor aceptación por parte de los asistentes.

Es decir que las reuniones ayudan a que desde la colectividad, todos conozcan sus fines y las razones a nivel general de su trabajo, para que así se pueda lograr que todos se enfoquen hacia el objetivo primordial, tomen iniciativas, sepan de los conocimientos que poseen y de esta manera lograr que participen en las decisiones o proyectos que les pueda llegar a concernir.

- **PUBLICACIONES INTERNAS**

Estos medios son perfectos para informar a todos los miembros de la organización, pues la información es única y la misma para todos, sin importar el rango que ocupen en la organización.⁵

- **CIRCULARES INTERNAS**

Es un escrito formal unidireccional, que por lo general se utiliza en las grandes y medianas empresas, se utiliza cuando la dirección o la presidencia de la empresa quieren comunicar una información importante, concreta y limitada a toda empresa o una parte de ella.⁶

- **TABLERO DE ANUNCIOS**

Están estratégicamente ubicados en las empresas para que los empleados tengan un fácil acceso a la información. Estos tableros cuentan con escritos, gráficos, fotografías, que son establecidos por la dirección de la empresa.⁷

⁵ SERNA, Op. cit.

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

- **CARTELES**

Las carteleras son diseñadas para atraer la atención de las personas. Son utilizadas para mostrar información sobre algún tema concreto. La información es de interés general. Esta herramienta también es utilizada como sensibilizador y para apoyo de campañas dentro de la empresa.⁸

- **BUZON DE SUGERENCIAS**

El buzón de sugerencias está ubicado en una parte estratégica de la organización, donde los empleados tengan fácil acceso a él y donde puedan depositar dentro del mismo, quejas y sugerencias, que posteriormente serán analizadas y se podrán en práctica para que de esta forma se mejore el clima organizacional.⁹

Como se sabe, en todo proceso de comunicación, cuando se trata de mandar información, se tiene un emisor que envía un mensaje por un canal el cual llega al receptor; pero para que este proceso se cumpla con satisfacción es necesario que exista la retroalimentación. Esto quiere decir que en la empresa todos sus miembros tienen que ser entendidos como receptores y emisores, es decir que exista un proceso de comunicación activa.

- **PAGINA WEB O PORTAL EN INTERNET**

Las página Web es abierta para todo tipo de persona que quiera acceder a la información de la empresa, pero en muchas ocasiones se puede utilizar para dar información a nivel interno de la empresa donde los empleados pueden acceder a distintos tipos de información sobre la empresa actividades y resultados de los proyectos, y se puede restringir el acceso por medio de claves.

⁸ SERNA, Op. cit.

⁹ *Ibíd.*

La información que es colgada en la página es anteriormente estudiada, organizada y estructurada, para permitir un fácil entendimiento del usuario, por medio de gráficos y textos.

Después de analizar cada una de las herramientas que mejoran los flujos de comunicación dentro de las organizaciones, se puede afirmar que los empleados son parte fundamental para el buen manejo de la comunicación interna. Pero la comunicación interna no sólo puede ser entendida como una estrategia en sí misma, sino que debe ser desarrollada como un elemento propio de las empresas.

A su vez, la comunicación interna ayuda al desarrollo de un clima laboral adecuado y productivo. Claro que esta no es la única ventaja que tiene el buen manejo de la comunicación y la información interna, ya que también ayuda a la creación e instauración de la cultura organizacional, que es entendida como un conjunto de valores y creencias compartidos por todos los miembros de la organización.

Por otro lado, para lograr que la comunicación interna sea la adecuada se necesita un puente estratégico entre la comunicación, con toda la información que maneja, y los medios o herramientas que anteriormente se nombraron. Esto se puede únicamente por medio de la implantación de las estrategias de Intracomunicación en las empresas.

Actualmente las comunicaciones en las empresa han cambiado y ya no están basadas en las jerarquía, sino que todos los elementos y personas que conforman la empresa son considerados como parte fundamental y estratégica para el buen desarrollo y desempeño de la misma, donde la comunicación entre altos y bajos mandos es menos complicada, lo que ha ayudado a su vez a reducir los rumores creados por la imposibilidad de transmitir un mensaje; ahora que las empresas funcionan como un sistema se ha implantado una nueva estrategia de gestión de la comunicación, llamada la Intracomunicación, y lo que busca es lograr que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella.

Por otra parte, la Intracomunicación busca actuar como agente facilitador de los continuos cambios del entorno que afectan a la empresa, y lo que se busca con la implantación de esta nueva estrategia es ayudar a que la empresa no sufra problemas en el transcurso de los cambios tanto tecnológicos como sociales; también con la Intracomunicación en las empresas se facilita la exposición de los diferentes puntos de vista de todos los miembros para así poder llegar a un consenso y lograr una visión compartida lo que apoya la creación de la cultura organizacional.¹⁰

Para definir el término cultura organizativa nos apoyamos en el artículo de Joan Costa "15 axiomas para los Dircom", donde menciona que la comunicación hace parte de las acciones estratégicas de toda organización. Por esta razón, cuando se actúa se comunica y por ello la comunicación debe convertirse en una cultura; esto quiere decir que la cultura es entendida como el conjunto de valores, normas y rituales que poseen las personas de una misma organización, lo que genera su forma de comportamiento ya sea gestual o verbal.

La cultura no solo se basa en guiar el comportamiento de los miembros de la organización, sino que por medio de ella se puede medir la capacidad que tiene la empresa de adaptación a nuevos entornos y circunstancias, ya que al estar inmersa en un entorno cambiante, la cultura plantea procedimientos flexibles que ayudan a orientar a todo el personal y evita problemas y confusiones en el futuro.

Por esta razón se puede afirmar que las organizaciones más exitosas y con mayor reconocimiento son aquellas que han reconocido la importancia de manejar una comunicación adecuada para de esta forma poder mejorar el clima y la cultura laboral, es decir, que armoniza los actos colectivos e individuales, lo que garantiza la integración de todo el esfuerzo de los empleados y se ve reflejado notablemente en el crecimiento de la empresa.

¹⁰ DE LA CUESTA, Guillermo. Comunicación eficiente: parte esencial en los cambios empresariales. Disponible en Internet: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3156> (consultado el 15 de noviembre de 2009)

- **CANALES ADECUADOS**

La comunicación interna es un instrumento que ayuda a la unión de todos dentro de la empresa y el buen uso de la información de la misma. Se tienen que tener en cuenta que si se quiere lograr en la organización la participación en cuanto a opiniones o sugerencias de todos sus miembros, es necesario que previamente reciban información, lo cual genera que todos se sientan seguros en participar u opinar y además se sientan parte importante de la ella.¹¹

Por eso es tan importante tener en cuenta este tema para la presente tesis, pues lo que se quiere lograr para el Comité de Cafeteros del Tolima, es poder mejorar los niveles de comunicación interna y así mismo los flujos de comunicación dentro de ella, mirando los canales adecuados para la transmisión de información, que llegue a todos y a la vez evitando rumores, desinformación y malos entendidos. Crear la cultura de la comunicación.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Comunicación Interna: es una herramienta que ayuda a la integración e interacción del personal con la empresa, creando un enfoque hacia el objetivo compartido, para de esta forma crecer desde la parte tecnológica y social. Además, es de gran ayuda para la interacción entre el personal y los flujos de comunicación dentro de las organizaciones, pues guía a todos en conjunto hacia el objetivo planeado o hacia las metas.

Políticas de Comunicación: son lineamientos que ayudan a la creación de normas y códigos dentro de la organización, para la generación de control y uniformidad, que se ha de reflejar en una identidad propia y en la comprensión y asimilación compartida de los procesos comunicacionales.

¹¹ SERNA, Op. cit.

Flujos de Información: son los canales adecuados que ayudan a guiar correctamente la información dentro de la organización. La mejor manera de manejar los flujos de comunicación es por medio de canales cruzados; es decir, formar una red dentro de la organización con el fin de que la información llegue a todos y de esta forma se eviten los rumores.

Cultura Comunicacional: hace referencia a la apropiación de las manifestaciones comunicacionales que se comparten en un ambiente específico y se expresan mediante códigos lingüísticos para la transmisión y recepción de mensajes.

Comunicación Participativa: Es una rama de la comunicación social, la cual se enfoca en promover el diálogo entre la empresa y los empleados. Esto ayuda a crear cultura organizacional y fortalecer el sentido de pertenencia, contribuyendo a que los flujos de comunicación se encaminen hacia el objetivo común.

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1 ANTECEDENTES

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) nació en 1927 con el fin de defender y representar la industria cafetera colombiana representar tanto a nivel nacional como internacional y, a su vez, para velar por el bienestar de los productores cafeteros. Actualmente la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia representa a más de 500 mil familias cafeteras. Es una institución sin ánimo de lucro, no pertenece a ningún partido político y es considerada la ONG de tipo rural más grande del mundo.¹²

Desde su creación, la Federación ha conseguido el título de ser el principal gremio en Colombia, ya que se encuentra presente en las zonas rurales donde se cultiva el café en el país. La Federación se preocupa principalmente por el productor de café y su familia. Igualmente, mantiene y fortalece la imagen del café colombiano como el mejor del mundo. La organización se ha caracterizado a lo largo de los años por ser democrática, puesto que maneja una estructura de representación gremial, donde se analizan las necesidades de las comunidades cafeteras, para después tomar decisiones en consenso, que estén enfocadas a la creación de programas que ayuden a lograr un beneficio común.

La FNC, además de buscar acciones para mejorar la calidad de vida de los productores de café, está presente en otros campos como el de la investigación, con el fin de optimizar costos de producción e incrementar la calidad del café. Igualmente, regula el precio mediante la sustentación y le garantiza la compra de la cosecha al cafetero. Así mismo,

¹² Disponible en Internet: <http://www.cafedecolombia.com/quienessomos/federacion/objeto.html> (consultado el 20 de diciembre de 2009)

acompaña al productor con asistencia técnica a través del Servicio de Extensión y con la aplicación de múltiples programas de orden social.

PROCESOS:

Los Procesos de la Federación Nacional de Cafeteros de Mantiene vigentes por medio de las evaluaciones anuales que se realizan de desarrollo y desempeño; donde los ítems que se tiene en cuenta son la satisfacción del cliente, la evaluación colaborador- jefe y jefe Colaborador, además con los análisis de competencia, indicadores de gestión, cargos y todo lo referente a la organización.

Publico externo:

Dentro de la federación nacional de cafeteros se consideran como publico externo:

- Cafeteros
- Contratistas
- Proveedores

Publico Interno:

Los públicos que se consideran internos en la Federación Nacional de Cafeteros son:

- Personal de Nomina
- Personal en Misión (temporales)

- Misión:

Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.

- Visión:

Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la Caficultura y el posicionamiento del Café de Colombia como el mejor del mundo.

- *Objetivo:*

El objetivo principal de la Federación Nacional de Cafeteros es "Orientar, organizar, fomentar y regular la Caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor mediante mecanismos de colaboración, participación y fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la Caficultura colombiana."¹³

- *Gobierno Corporativo:*

Dentro de la Federación nacional de cafeteros no se ha Implementado el manejo del gobierno corporativo, debido a que la federación es la ONG rural más grande del mundo, donde los mismo dueños son los cafeteros lo cual conlleva a que el capital se dé por medio de la venta del café en el exterior y dichas ganancias sean invertidas en el desarrollo social.

Funciones:

Algunas de las principales funciones de la Federación Nacional de Cafeteros son:

- Trabajar para que los caficultores alcancen niveles de competitividad que les permita mantener un adecuado nivel de vida y continuar siendo el capital social estratégico del campo colombiano.
- Celebrar convenios o contratos con el Gobierno Nacional, departamental o municipal y con otras entidades de carácter público y privado nacionales e internacionales, para la gestión, administración y manejo de programas de inversión

¹³ Cafedecolombia, Op. cit.

e impuestos, normas, controles, prestación de servicios, publicidad y, en general, sobre todo lo que tienda a beneficiar al caficultor.

- Celebrar pactos o convenios con organizaciones similares de otros países productores, con instituciones internacionales, con organizaciones no gubernamentales y con empresas privadas para la defensa de los ingresos de los caficultores y el fomento del consumo, del cultivo, publicidad, estrategias comerciales, transporte, banca, impuestos y comercio cafetero.
- Organizar, administrar o promover obras de utilidad común, en cuanto favorezcan la caficultura del país.
- Organizar, administrar o promover, con sus recursos o con el concurso de organizaciones cafeteras o entidades oficiales o particulares de Colombia o de otros países, establecimientos de comercio dedicados a la venta, distribución y divulgación del consumo de café, almacenes generales de depósito de café, bodegas, plantas de procesamiento de café y empresas de comercialización, almacenes de provisión agrícola, sociedades cooperativas, entidades solidarias o asociativas de ahorro y crédito, esquemas de cobertura y control de riesgo, tostadoras y trilladoras de café, centrales de beneficio, que tengan por objeto mejorar el ingreso del caficultor, disminuir los costos de producción, hacer más eficiente su comercialización y mejorar las calidades del café.
- Crear oficinas de propaganda, venta, Organizar fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, para atender la prestación de servicios a sus federados, tales como la educación y la salud.
- Comisión depósito de café, en el interior y en el exterior y organizar, administrar o participar en bolsas cafeteras.
- Comprar café, procesarlo y venderlo en el mercado interior y del exterior, o retenerlo en el país.
- Realizar inversiones permanentes con sus recursos sólo en activos que pertenezcan a la industria cafetera y efectuar inversiones temporales, para obtener beneficios y rendimientos que garanticen la solidez patrimonial de la Federación y le permitan

atender oportuna y adecuadamente sus programas a favor de sus asociados y de bienestar para sus servidores.

- Organizar y sostener una activa y adecuada propaganda de café colombiano en el interior y en el exterior, buscando generar mayor reconocimiento y valor agregado al productor y promover el aumento del consumo.¹⁴

2.1.1 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité Tolima. El comité de cafeteros del Tolima en sus primeros ochenta años de existencia, ha generado una amplia riqueza social debido a que cuenta con líderes y productores comprometidos y enfocados en prestar un excelente servicio.

Actualmente el departamento del Tolima tiene como base económica el café y a su vez se caracteriza por sus treinta y nueve municipios donde se produce granos de café catalogados como uno de los de mejor calidad de todo el país, esto se debe a que posee una dimensión geográfica apropiada que cuenta con suelos fértiles y lo más importante posee la cultura y la tradición de los de los productores del mismo.¹⁵

Desde 1927, con la creación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y la instauración de los diferentes Comités Departamentales se fortalece y armoniza el gremio cafetero en el país. En ese contexto nace el Comité de Cafeteros de Tolima el 9 de mayo de 1929, y como se menciona anteriormente, son ya ochenta años que resumen un trabajo que refleja el componente social y el desarrollo de la zona cafetera representada en obras de infraestructura y en la organización de la comunidad cafetera.

2.1.1.1 Breve recuento histórico. El origen del cultivo de café en el Tolima, tuvo sus inicios de forma experimental en el año de 1818 por orden del general Nariño y por suerte cinco décadas más tarde, ya se utilizaba como medio de ingresos para las familias que

¹⁴ Cafedecolombia, Op. cit.

¹⁵ Comité Departamental de cafeteros del Tolima. En: Tolima Cafetero. ISBN: 978-958-99165-0-6. Editor León Graficas LTDS. Ibagué – 2009.

habitaban en la zona y de manera comercial. Posteriormente en el año de 1885 se iniciaron los cultivos en los municipios de Líbano, Rovira, Chaparral e Ibagué simultáneamente.

Después de que el café logró prosperar en la ciudad de Ibagué, debido a su excelente clima, los terrenos adecuados y sobre todo a la gran promoción que se le hizo en su momento que creó la proyección del café como producto de exportación, el grano se traslado a la zona oriente del Tolima, donde se crearon las primeras haciendas cafeteras que son recordadas por su gran aporte al desarrollo del cultivo del café. Algunos de los nombres más memorables son: Arabia, Varsovia, Valparaíso y Nuevo Mundo.

A pesar del notable crecimiento del café a finales del siglo XIX y principios del XX, el país atravesaba por una época de dificultades en el sector agrícola, que afectaba al resto de productores del país, por lo cual fue necesaria la creación de la Sociedad de Agricultores de Colombia en 1781, para proteger los intereses de las personas vinculadas al sector agrícola y les permitía luchar por sus intereses por medio de la divulgación de la información, formulación de propuestas al estado y la discusión pública.

Años después de instaurado la SAC, los caficultores decidieron unirse, ya que en ese momento contaban con un gran número de trabajadores y eran considerados como una fuerza ponente y poderosa, pero atravesaban por algunos problemas como la inestabilidad del mercado, el alto costo de los fletes y en algunas ocasiones la falta de apoyo, por lo cual su vinculación a la sociedad anteriormente nombrada ayudo a dar solución y a regular los problemas que se presentaban en el sector del café.

Posteriormente los caficultores se reúnen por segunda vez en el congreso nacional de cafeteros, que se llevo a cabo en la ciudad de Medellín, y es en este momento donde toman la importante decisión de crear la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el 27 de junio de 1927. Adicional a esta creación, se establecen de forma paulatina y en años diferentes los comités departamentales; es entonces en Ibagué, en mayo de 1929, cuando se crea el Comité Departamental de Cafeteros del Tolima

Para iniciar hicieron parte de este Comité, los señores Claudio Rengifo, Emiliano Mejía, Abelardo Rico, Francisco Castilla y Miguel Mejía, como miembros principales. Fueron designados suplentes, los señores Julio Salazar, Ricardo Ariza, Jaime Jaramillo, Antonio Mejía y Jesús Arango.¹⁶

Por otra parte es importante recordar que el Comité Departamental del Tolima comenzó su ardua labor en una casa de dos plantas ubicada en la carrera segunda con calle 17 en la ciudad de Ibagué, esta primera cede tomo el nombre de “la casona” donde se emprendieron los primeros programas de bienestar social y de extensión del mercado, después de cumplida su labor durante muchos años, en 1979 este memorable lugar cedió el paso para hacer posible la construcción de un moderno edificio, que cuenta con un adecuado diseño de infraestructura, que simbolizaba el futuro del café en Ibagué.

Desde ese momento el Comité de Cafeteros del Tolima ha enfocado su ardua labor a formar riqueza social, con el fin de llevar progreso, productividad y paz, a toda la zona cafetera del departamento. Para ello cuenta con líderes que poseen una visión y un conocimiento vasto y profundo sobre el café, teniendo a la vez productores dedicados y directivos comprometidos con su trabajo siempre en busca de mantener altos estándares de calidad por medio de la implantación de nuevas formas de cultivo que ayudan a que siempre estén presentes los granos de café en las diferentes veredas y pueblos del Tolima.¹⁷

2.1.2 La comunicación del Comité Departamental del Tolima. El Comité Departamental de Cafeteros del Tolima (unidad local de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia), cuya sede principal está ubicada en la ciudad de Ibagué, cuenta con una oficina de comunicación organizacional, que viene funcionando desde hace 13 años, y es la encargada de gestionar la comunicación institucional y gremial, de manera interna y externa.

¹⁶ Comité Departamental de cafeteros del Tolima, Op. cit.

¹⁷ *Ibíd.*

En lo referente a la comunicación externa, los componentes que desarrollan son: imagen corporativa, relaciones públicas, campañas educativas, eventos gremiales y publicidad institucional, a través de la radio y la prensa escrita. En lo que respecta a la comunicación interna, las piezas que producen son: periódico "Tolima Cafetero", boletín interno "Al grano" y carteleras "enlaces cafeteros".

Es importante recalcar que la oficina de comunicación del Comité de Cafeteros del Tolima cuenta con políticas establecidas por la dirección, con presupuesto anual de trabajo y con personal profesional para planear y ejecutar los componentes anteriormente mencionados. De esta manera, dicha oficina y sus productos de comunicación, se alinean con el plan estratégico (2008-2012) que tiene la Federación de Cafeteros.

La oficina desarrolla el concepto de comunicación interna, no sólo con el propósito de informar, sino también de sensibilizar al personal, tanto de nómina como en misión, sobre la importancia que representa trabajar en la Federación de Cafeteros - Comité Tolima. Por esta razón tiene muy claro que el recurso humano es el principal protagonista en los procesos comunicacionales.

Dado lo anterior, uno de los objetivos es el de crear y fortalecer la participación activa por parte de los colaboradores en las dinámicas de la comunicación interna. En este sentido, lo que se pretende es que exista una motivación permanente para que los empleados de la empresa, además de ser protagonistas en muchos de los acontecimientos empresariales, sean también generadores de material constructivo, que conlleve a que ese objetivo se pueda regularizar.

La oficina de comunicación del Comité Tolima tiene grandes fortalezas que ha ido consolidando a través del tiempo, como son: el reconocimiento dentro de la institucionalidad cafetera, su experiencia en temas de comunicación y educación, las excelentes herramientas de comunicación interna que posee y los presupuestos que maneja para poder desarrollar los programas. No obstante, aún falta que exista una alta sinergia

entre las piezas comunicacionales y los empleados, pues no se genera una participación activa entre el personal y los procesos comunicativos, ni se ha arraigado una cultura de apropiación de los medios internos, lo cual hace que no se cumpla una de las principales metas que tiene en la oficina, como es la de asegurar y estabilizar la comunicación participativa.

Lo anterior se ve reflejado en el hecho de la poca participación del personal en el aporte de material para nutrir las piezas comunicacionales y en la distante actitud que le dan a las piezas, pues no le dan la importancia que tienen como sistema de comunicación interna. Esto obedece a diferentes variables como son, entre otras, el no tener conocimiento para presentar escritos, la baja de motivación y, en algunos casos, la falta de compromiso con las diferentes áreas de la empresa, como se puede observar en el siguiente análisis DOFA.

2.2 DIAGNÓSTICO

Debilidades:

- Tienen las herramientas de comunicación interna adecuadas, pero el público objetivo no hace un buen uso de ellas.
- Los empleados no aportan de manera regular ideas para la producción de las piezas comunicacionales, ni entregan insumos propios que fortalezcan la producción de los medios de comunicación interna.
- Al no existir un uso adecuado de los medios de comunicación interna, se generan rumores dentro de la empresa.

Oportunidades:

- Los empleados saben de la existencia de los medios de comunicación interna que maneja la empresa.
- Las herramientas de comunicación interna llegan a todos dentro de la empresa.

- Los empleados pueden participar de manera activa en los medios de comunicación interna que posee la empresa.
- Existen los recursos necesarios para los procesos y la producción de las herramientas de comunicación interna.

Fortalezas:

- Tienen las herramientas necesarias para poder adelantar un buen trabajo de comunicación interna.
- Manejan una oficina de comunicación establecida dentro de la empresa, la cual es la encargada de gestionar todos los procesos de comunicación internos.
- Las piezas de comunicación interna tienen una uniformidad de diseño gráfico que las identifican.
- La estructura gramatical que se usa dentro de estas piezas es clara y de fácil decodificación.

Amenazas:

- Los empleados no tienen conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna.
- Para algunos empleados no son de gran importancia los medios de comunicación interna que tiene la empresa.

2.2.1 PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para realizar la priorización del Comité Departamental de Cafeteros del Tolima, primero se hizo una contextualización de la misma. Adicionalmente se realizó una descripción de la comunicación interna que se maneja en la Federación Nacional de Cafeteros (oficina central), ya que es desde esta oficina donde se generan políticas nacionales para el manejo de los medios de comunicación.

Gracias a la contextualización realizada y a posteriores entrevistas realizadas a Juan Pablo Castro, coordinador de la oficina de comunicaciones del Comité Tolima, y a María Fernanda Concha, quien dirige el área de comunicaciones en la Federación Nacional de Cafeteros, se pudieron establecer varios problemas que se presentan dentro de la misma, entre los cuales se escogieron los cuatro prioritarios o más importantes, que una analizados permitieron elaborar una matriz de Vester, y ya obtenidos los resultados en la matriz, se prosiguió a hacer un plano cartesiano por medio del cual se encontró el problema prioritario. A continuación se explicará paso a paso el procedimiento.

2.2.2 Identificación de problemas. Se encontró lo siguiente:

- a) Generación de rumores dentro de la empresa.
- b) No existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación.
- c) Los empleados no le dan la real importancia a los medios de comunicación interna.
- d) No hay un buen uso de los medios de comunicación interna.

a) Generación de rumores dentro de la empresa: en la actualidad es muy común la generación de rumores dentro de la empresa debido a que se presentan diferentes interpretaciones por parte de los empleados sobre los mensajes que circulan por medios no formales; el rumor no en todas las situaciones es negativo, pero en el caso de la Federación Nacional de Cafeteros – Comité Tolima, en algunas ocasiones genera incomodidad y deteriora el clima organizacional.

b) No existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación: los empleados del Comité Tolima no han asimilado la importancia que tiene hacer uso de los medios existentes, por esta razón, no todos valoran la información contenida en las piezas comunicacionales.

c) Los empleados no hacen un buen uso de los medios de comunicación interna: no existe la cultura del buen uso de los medios de comunicación, ya que no tiene claro todas las ventajas que les brinda para un mejor desarrollo del ambiente laboral, y desestiman, incluso, la información contenida, lo que hace que desconozcan eventos empresariales de interés común.

d) No hay un buen uso de los medios de comunicación interna: los medios de comunicación interna en el Comité Tolima son entendidos como herramientas estratégicas que ayudan a soportar los planes de comunicación interna que se maneja en la misma. Al no efectuarse un buen uso de las herramientas que transmiten la información formal, se distorsionan los mensajes y el alcance de la información se minimiza, lo que reduce el impacto.

- ¿La generación de rumores (P1) es la causa de que no exista apropiación y participación de los empleados en los medios de comunicación (P2)?

R/ 0

- ¿La generación de rumores (P1) es la causa de que los empleados no le den la real importancia a los medios de comunicación interna (P3)?

R/1, de alguna manera incide en el sentido que reciben la información por medio de rumores y no se interesan por examinar los medios constantemente.

- ¿La generación de rumores (P1) es la causa de que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4)?

R/1, está en relación, ya que al no dar el uso adecuado a las herramientas de comunicación, las personas se enteran de las cosas que ocurre dentro de la organización por medio de rumores que crean los mismos empleados.

- ¿Que no existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación (P2) es la causa de la generación de rumores en la empresa (P1)?

R/3, está totalmente relacionado, ya que los empleados no asimilan la importancia de los medios de comunicación interna, y por esta razón no existe una participación activa dentro de los mismos; el no existir en los empleados una apropiación de los medios, se generan rumores dentro de la empresa y de manera informal se transmiten los mensajes.

- ¿Que no existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación (P2) es la causa de que los empleados no tienen conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna (P3)?

R/1 está relacionado debido a que los empleados al no sentirse parte importante y fundamental en los medios de comunicación, no se entusiasman a participar en los mismos, lo que no genera conocimiento sobre la importancia de los medios.

- ¿Que no existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación (P2) es la causa de que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4)?

R/3, Una de las características que muestra el mal uso de los medios de comunicación interna, es que el recurso humano no participe activamente en la creación de las piezas, ni tenga un sentimiento de apropiación hacia las mismas.

- ¿Que los empleados no tengan conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna (P3) es la causa de la generación de rumores en la empresa (P1)?

R/2, está relacionado porque al no tener conocimiento sobre la importancia de los medios, los empleados buscan maneras más rápidas y fáciles de recibir y transmitir mensajes. Un ejemplo claro de esto es el rumor, que son diferentes interpretaciones dadas por las personas sobre un mensaje en particular, que posteriormente se ponen en canales de información para que llegue a todos los involucrados dentro del Comité.

- ¿Que los empleados no tengan conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna (P3) es la causa de que no exista apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación (P2)?

R/3, al no existir una cultura y un conocimiento sobre la importancia de los medios de comunicación interna y al desconocer todas sus ventajas, los empleados no participan en ellos no los apropian como parte fundamental para su desarrollo y la mejora de su desempeño dentro de la empresa.

- ¿Que los empleados no tengan conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna (P3) es la causa de que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4)?

R/3, las causas principales para no darle un buen uso a de los medios de comunicación, es que los empleados no están enterados de su importancia tanto para ellos como para la misma empresa.

- ¿Que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4) es la causa de la generación de rumores dentro de la empresa (P1)?

R/3, al no existe un buen uso de las herramientas de comunicación, los empleados buscan canales informales de información como el rumor, para estar enterados de todo lo que sucede dentro de la Federación.

- ¿Que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4) es la causa de que no existe apropiación y participación por parte de los empleados dentro de los medios de comunicación (P2)?

R/2, al no existir participación y apropiación de los medios, el resultado es que no se le el uso debido y optimo a las herramientas de comunicación prestada por la federación a todos sus empleados.

- ¿Que no exista un buen uso de los medios de comunicación interna (P4) es la causa de que los empleados no tienen conocimiento de la importancia que tienen los medios de comunicación interna (P3)?

R/2, al no tener conocimiento de la importancia de los medios de comunicación interna por parte de los empleados no se puede logra que ellos les den un uso adecuado.

Cuadro 1. Cuadro de Valoración

	P1	P2	P3	P4	Total X
P1	X	0	1	1	2
P2	3	X	1	3	7
P3	2	3	X	3	8
P4	3	2	2	X	7
Total Y	8	5	4	7	

X son consecuencias. **Y** son causas.

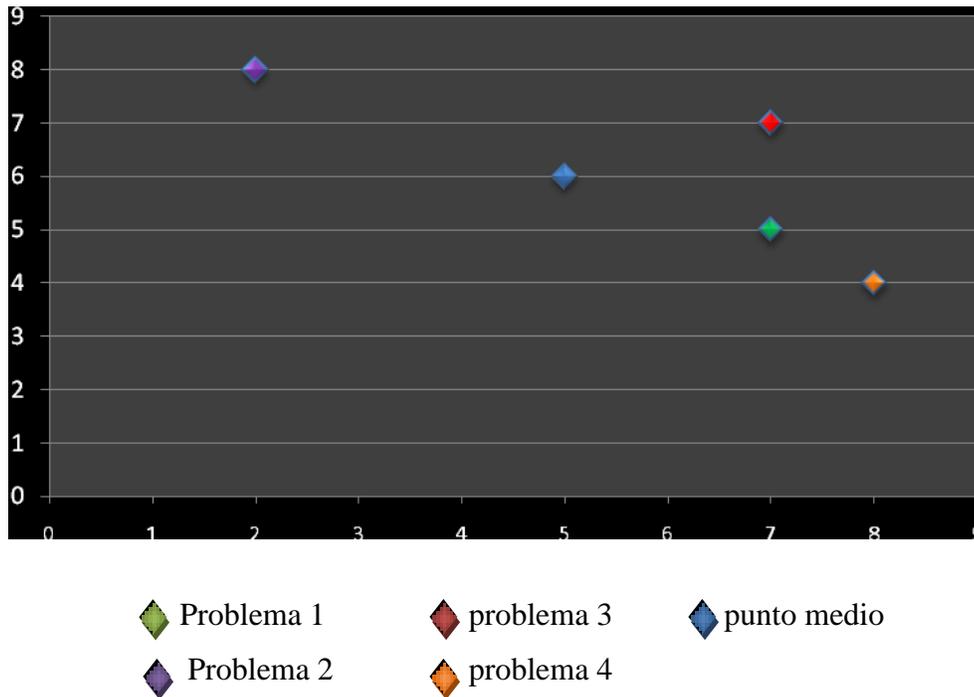
0 = nulo **1** = bajo **2** = medio **3** = alto

Punto medio:

$$X = 8 + 2 / 2 = 5$$

$$Y = 8 + 4 / 2 = 6$$

Figura 1. Matriz de Vester



Formulación. Los empleados del Comité de Cafeteros del Tolima no están haciendo uso adecuado de las herramientas de comunicación interna, debido a que no están capacitados para participar dentro de las mismas.

Problema. No existe apropiación de los empleados hacia de las piezas comunicacionales ni una participación activa en la producción de material, lo cual genera, por una parte, rumores dentro de la empresa, y, por otra, falta de interés hacia los medios internos.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General. Diseñar e implementar una propuesta metodológica para establecer y afianzar la cultura comunicacional en el Comité de Cafeteros del Tolima, con el fin de optimizar los procesos de comunicación interna.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- Crear una cultura de la importancia de los medios de comunicación interna.
- Capacitar a los empleados para la participación dentro de los medios de comunicación.
- Implementar estrategias de Intracomunicación.

2.4 JUSTIFICACIÓN

Según Joan Elías y José Mascaray, en su libro “Mas allá de la comunicación interna. La Intracomunicación”: *la comunicación interna constituye un elemento más de los que integran la empresa y que se mantienen en permanente interacción con los elementos restantes. Además que la comunicación interna se convierte en un elemento imprescindible para vincular la integración de las ideas y sugerencias de los integrantes de la empresa en una visión compartida por todos.*¹⁸

Según Jesús García Jiménez, en su libro “La comunicación interna”¹⁹, afirma que la comunicación interna está relacionada con el personal que trabaja en la organización y es el medio perfecto para darle a conocer a cada una de estas personas cuales son los objetivos empresariales y los valores, lo que los guía a un futuro compartido en busca de una meta en común; además de esto la comunicación interna le hace saber al empleado la importancia que tiene dentro de la organización, lo que lo hace sentir parte de ella.

La comunicación interna es la encargada de mejorar el rendimiento y la productividad y a su vez, al dar un manejo adecuado de la comunicación, se hace que todos los empleados estén enterados de todos los cambios y novedades que existen dentro de la organización, lo que genera en ellos sentimientos de responsabilidad e incluso pueden ayudar en la toma de decisiones importantes, lo que los hará sentir parte fundamental de la organización, como lo muestra Ken Blanchard, en su libro titulado “Empowerment”.

¹⁸ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000 S.A, 2003.

¹⁹ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos, SA.

3. COMUNICACIÓN COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL TOLIMA

A nivel general, la Federación Nacional de Cafeteros, en la Oficina Central, que funciona en Bogotá, cuenta con una oficina de Prensa, con su respectivo director, quien, con su equipo, hace prensa para los diferentes medios de comunicación, tanto nacional como internacional. Su función es la de generar boletines de prensa, coordinar ruedas de prensa y mantener estrechas relaciones con los medios de comunicación; es decir, todo el manejo periodístico para difundir lo que hace la empresa.

También funciona la oficina de comunicaciones, con su directora. Se encarga de la comunicación interna y externa. Allí se hacen radio, televisión, publicidad, protocolo, eventos, etc. Para los directivos de la Federación, la comunicación organizacional es muy importante, por eso la tienen como política establecida, con presupuesto anual e indicadores de gestión. La oficina cuenta con el apoyo y respaldo de las directivas quienes consideran que es fundamental contar con esta herramienta.

Actualmente hay en el país hay 15 Comités Departamentales de Cafeteros, de los cuales sólo Valle, Caldas, Risaralda Antioquia y Tolima, cuentan con una oficina de comunicaciones, siendo las dos últimas las más completas. No obstante, así algunos Comités no cuenten con una oficina de comunicaciones, de una u otra forma todos manejan también el componente de comunicación. El Comité Nariño, por ejemplo, publica un periódico cafetero, lo mismo el Comité de Cesar-Guajira, como actividad que adelantan los extensionistas, pues es una herramienta esencial para su trabajo.. El Comité del Huila lo hace de manera eventual, con el apoyo del área de Comunicaciones de Oficina Central.

Se puede decir que los extensionistas de la Federación Nacional de Cafeteros, personal profesional que está en permanente contacto con los cafeteros, manejan la comunicación sin una formación establecida, pues por lo general, son agrónomos que están orientando al

cafetero en la parte de cultivo y, además, desarrollan los programas de asistencia técnica y desarrollo social que tiene la Federación.

3.1 OFICINA DE COMUNICACIONES DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL TOLIMA

La oficina de comunicación del comité de cafeteros del Tolima, cuenta con dos comunicadores sociales y una diseñadora gráfica, además de una periodista freelance. Allí se producen las siguientes piezas comunicacionales:

- **Periódico Tolima Cafetero:**

Se editan 10.000 ejemplares mensuales. Lleva 20 años en circulación con gran aceptación interna y externa. Su circulación es gratuita, se distribuye a todo el personal y a los cafeteros de la zona. Es un periódico impreso en la editorial La Patria de Manizales. Su tamaño es tabloide alargado, estilo “Portafolio”. Tiene 16 páginas impresas a full color.

- **Radio:**

Se realiza el programa radial Tomémonos un Tinto, el cual se emite todos los viernes en la emisora La voz del Tolima, en banda preferencial. Se escucha en el centro y norte del Tolima. El programa también se emite la emisora Ambeima Stereo, con sede en chaparral, para hacer cubrimiento en el sur del departamento. El programa es escuchado por más de 40 mil oyentes. Este programa lleva cerca de 15 años al aire y se tocan temas del gremio cafetero, técnica cafetera, economía, música, salud, familia, etc.

- **Boletín interno:**

Al grano es el Boletín Interno. Es la voz formal y oficial de la organización. Gran parte de la información que se maneja es solicitada a la oficina de Gestión Humana y otras dependencias. Su publicación era de 200 ejemplares a color, tamaño doble carta. Ahora se hace a través de internet por el correo interno. Su circulación es mensual. En el se maneja información sobre los grupos de trabajo destacados, cumpleaños, ingresos, obituarios,

noticias, nacimientos, deporte; es decir, todo lo interno que de una manera u otra involucra a todos los empleados del Comité.

- **Carteleras:**

Llamadas Enlaces Cafeteros. Su periodo de permanencia de 15 días. En ellas se maneja información sobre los eventos que se realizan, notas de salud, capacitaciones, deportes, etc. La información que se exhibe en ella es solicitada alguna parte a la oficina de Gestión Humana y otras dependencias.

3.1.1 Cultura de Comunicación Interna. No todos dentro del Comité tienen la cultura de hacer uso de los medios de comunicación interna que se manejan. Un ejemplo de ello es que las carteleras no son leídas por un buen porcentaje de empleados. El boletín interno, cuando se imprimía y se repartía de manera física, algunos lo ojeaban y luego lo desechaban. Sólo unos pocos lo coleccionaban y otros recortaban fotos o textos de interés. Por costos, las directivas tomaron la decisión de emitirlo a través de la intranet, lo cual ha hecho aún más difícil que sea leído, debido a que la plataforma no está habilitada para el uso de todos los miembros de la organización; pero esta es una debilidad en la cual ya se está trabajando con el fin de ampliar esta plataforma y permitir el ingreso de todo el personal.

Cabe anotar que en las piezas comunicacionales se le da énfasis a la parte gráfica, incluso más que a los textos, precisamente por la falta de una cultura más marcada hacia la lectura. La realidad que enfrentan las piezas de comunicación interna en el Comité Nacional de Cafeteros del Tolima, es que la gente no lee ni participa de manera activa dentro de los procesos de comunicación interna.

No obstante el anterior, se tiene tres puntos muy importantes para resaltar: el primero es que el Comité maneja sus piezas comunicacionales con criterio y políticas definidas, que tienen un buen enfoque y diseño, y que hoy día son parte fundamental de los procesos del Comité.

4. ESTRATEGIAS FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL TOLIMA

4.1 COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Con esta estrategia se mejoran los procesos participativos, puesto que entran en juego el diálogo y la comunicación interpersonal y, por ende se fortalecen las redes organizacionales. Esto ayuda a que se mejoren las relaciones entre todos los miembros que conforman la empresa, haciéndolos sentir parte activa de ella, lo cual hace que los flujos de comunicación se encaminen hacia un objetivo común.

Uno de los objetivos de la comunicación participativa, es el de unir a todos los miembros de la organización. Esto significa que se tiene como meta generar que los integrantes del comité se involucren en este proceso haciendo que el mensaje vaya más allá de una simple lectura y cree sentimientos de motivación, compromiso, participación e interacción.

Dado lo anterior, se propone la puesta en marcha de un ritual de “participación”, donde es necesario involucrar a todos los miembros, para que de esta manera interioricen y dinamicen la cultura comunicacional de una forma eficaz.

Las acciones que se deben desarrollar son las siguientes:

- Crear grupos o equipos de trabajo en cada área de la empresa. Estos grupos han de interactuar con las herramientas de comunicación interna que tiene la organización; a su vez, cada equipo de trabajo tendrá que escoger una de las piezas de comunicación para realizarle un análisis reflexivo y analítico sobre contenidos, diagramación, temas, etc.
- Desde la oficina de comunicaciones se debe motivar a los diferentes equipos en esta tarea.

- Paso seguido, cada uno de los integrantes del grupo presentará sus conclusiones, para luego cruzar dicha información y pasar un informe final a la oficina de comunicaciones en donde se tendrá una visión general de lo que piensan los colaboradores de la empresa sobre las piezas de comunicación. Este trabajo debe ser dinámico y coordinado con la oficina de Gestión Humana y la dirección ejecutiva.
- La otra parte del ritual, consiste en que los grupos escojan aquellos temas en los cuales deseen participar enviando su colaboración a la Oficina de Comunicaciones, para que allí se establezca un plan de trabajo con el material que se espera recibir. En este punto es muy importante la interacción entre la Oficina de Comunicaciones y quienes comiencen hacer parte del ritual, para establecer parámetros, despejar dudas y, lo fundamental, mantener viva la motivación.
- Los escritos y colaboraciones (fotografías, ideas, grabaciones, etc.) pasarán al consejo editorial que tiene el Comité de Cafeteros del Tolima, como instancia formal y autorizada, para revisar, estudiar y aceptar las contribuciones comunicacionales. Este comité editorial está conformado, para las piezas gremiales, por el Director ejecutivo y los miembros del Comité Departamental (junta directiva). Así mismo, este Consejo Editorial, cuenta con la asesoría del Líder de Extensión, quien es una persona experta en temas técnicos relacionados con el café. También está conformado el Consejo Editorial para las piezas de comunicación internas y está constituido por el Director Ejecutivo y el Coordinador de Gestión Humana.
- La participación de los equipos estará determinada por la periodicidad de las publicaciones.

Figura 2. Ciclo de Comunicación Participativa



- ***Ritual de Participación:***

El ritual de participación consiste en crear en las personas que trabajan en el Comité Tolima una cultura comunicacional que genere en ellos el gusto y el deseo por hacer parte del proceso de comunicación, interviniendo de manera constante en el desarrollo y diseño de las piezas comunicacionales que se manejan en la empresa, el proceso recibe el nombre de comunicación participativa.

Pero no solo es necesario plantear la importancia de generar un ritual de participación en los empleados, sino que es necesario llevar a cabo los siguientes pasos de la grafica para conseguir la meta final que es lograr una participación general de los empleados y despertar en interés de los mismos por los medios que transmiten la información en la federación nacional de cafeteros Comité Tolima.

- ***. Interacción e Información:***

En esta etapa, la Oficina de Comunicaciones a través de la intranet, como correo interno, es la encargada de invitar y motivar a todos los empleados pertenecientes al Comité Tolima para que conformen los equipos de participación.

Además de la invitación, deberá enviar todo lo referente a los estándares y códigos requeridos para la producción de los escritos (políticas comunicacionales, extensión de los escritos, contenidos, imágenes, intencionalidad y objetivo).

Adicionalmente a esto al enviar la información, se empiezan a generar lazos de interacción entre los empleados de la empresa debido a que comienzan a formar los grupos de trabajo y a proponer ideas de cómo se realizara eficientemente la labor planteada por la oficina de comunicación.

- ***Creación de cultura comunicacional escrita:***

Para la creación de la cultura comunicacional escrita, basada en el ritual de participación, se deben seleccionar los símbolos y códigos comunes, que han de permitir la facilidad de entendimiento y la inclusión de las colaboraciones en las herramientas de comunicación interna.

El rito de participación activa por parte del personal generará un hábito, enfocado a hacer un buen uso de las piezas y a colaborar en la producción del material de las mismas.

Pero para no hacer que los empleados solo se sientan incentivados a participar activamente con aportes escritos o gráficos durante los primeros meses, es necesario tener planteados buenos proyectos de motivación que ayude a que las personas no pierdan el interés por la participación en las herramientas de comunicación y es precisamente esto lo que se diseña en el siguiente paso del ciclo de comunicación participativa.

- ***Motivación e incentivos:***

En esta parte activa del ciclo, los empleados se sentirán motivados a participar en el proceso, y gracias a la motivación y a la capacitación, tendrán el conocimiento necesario para tener una buena comunicación participativa.

Es por esta razón que, en esta etapa, la mayor satisfacción que obtendrán los empleados, es ver que sus escritos son publicados, que sus conocimientos en comunicación crecen y que la empresa reconoce su esfuerzo y colaboración.

A su vez se tiene pensado brindarle algún incentivo adicional a las personas que tengan mayor participación en las herramienta y a los empleados que aporten ideas innovadoras, este estímulo puede ser algún taller de capacitación a la cual quiera asistir la persona ganadora; estos incentivo se van a ver más a nivel de crecimiento personal y de conocimiento, por lo cual no hace referencia a la parte salarial.

- ***Evaluación y análisis de resultados del ritual:***

Al final del ciclo de la comunicación participativa se deben evaluar los resultados de las actividades realizadas y de los logros obtenidos. Esto señalará si se alcanzó el objetivo propuesto o si se hace necesario una redefinición del ciclo y el proceso.

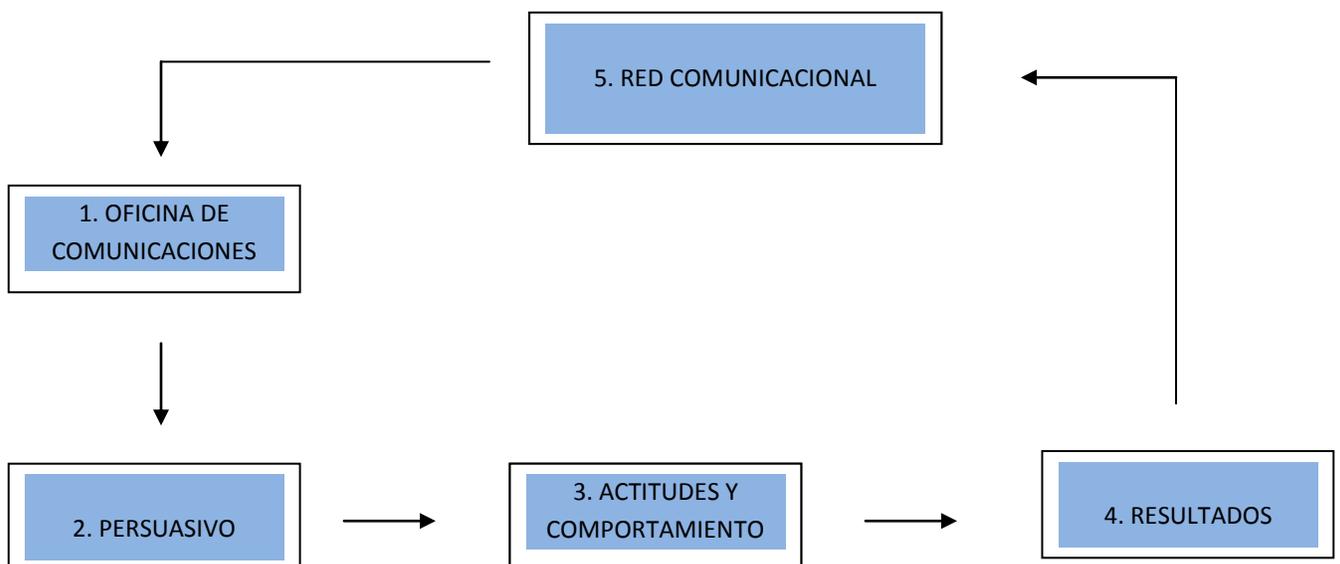
4.2 AGENTES PERSUASIVOS

Con esta estrategia se transmiten mensajes persuasivos para que el personal se dé cuenta de que es parte activa y no pasiva del proceso de comunicación de la empresa. Los mensajes persuasivos tienen como objetivo la inducción hacia el cambio, la aceptación y asimilación de la cultura este proceso comunicacional que se pretende lograr.

Cuando se emite internamente mensajes persuasivos en la organización hacia el resultado de una excelente comunicación interna, se facilita el trabajo en equipo y la participación de cada uno de sus miembros crece en este ambiente de interacción, lo cual hace que se involucren en la red comunicacional. Los mensajes que transmiten deben generar confianza y ser claros y oportunos, para matizar la resistencia al cambio.

La Oficina de Comunicación tiene que crear un mensaje tan motivante que genere en la gente una actitud positiva frente a lo que se le propone. El resultado final será la red comunicacional.

Figura 3. Red Comunicacional



- **Oficina de Comunicaciones:**

Todo este engranaje parte de la Oficina de Comunicaciones, que es consciente de la importancia de la creación de estos mensajes persuasivos para motivar a los empleados a participar. Por esta razón cuenta con un equipo especializado y capacitado, ya que de allí deben surgir todas las estrategias para dicha motivación y hace que la red comunicacional que se quiere lograr.

Luego la oficina debe buscar el apoyo del área de Gestión Humana y de la Dirección Ejecutiva para fortalecer los engranajes y dar forma al proceso.

- **Mensaje:**

Aristóteles definió el arte de la retórica como: *"la capacidad de persuadir para obtener la cooperación y la confianza de las personas"*. Este es el papel principal que tiene el mensaje dentro del ciclo de agentes persuasivos: llegar a todos, informar, persuadir, dar confiabilidad y alcanzar el objetivo esperado.

El mensaje es la parte clave de este proceso, porque de él depende que el recurso humano actúe frente a lo que se está proponiendo y se quiere lograr.

- **Actitudes y comportamiento:**

Las actitudes, que dependen de los receptores y es un atributo subjetivo, obedecerán a la aceptación de cada uno de los miembros a los cuales se les enviará el mensaje. De allí vendrá el comportamiento que ellos adopten frente a los mensajes transmitidos.

- **Resultados:**

Esta parte del proceso es fundamental puesto que se analizará cuál fue el grado de aceptación y recordación de los mensajes emitidos por la oficina de comunicaciones y las diferentes interpretaciones dadas por cada uno de los empleados.

Estos análisis se pueden ver reflejados en los diferentes comportamientos de los miembros de la organización, lo que mostrará a la oficina si se logró el objetivo propuesto, o si es necesario cambiar la forma de emitir el mensaje o, incluso, si es necesario modificar la información misma que contiene el mensaje emitido.

- **Retroalimentación:**

Esta es la etapa más importante de todo proceso de comunicación, porque es el momento en el cual se conoce realmente lo que piensan y sienten los miembros de la organización con respecto a la información enviada.

La retroalimentación tiene 2 periodos. El primero es el relacionado con el recurso humano, pues podrán discutir y dar sus opiniones sobre el mensaje enviado y podrán hacer propuestas de cambio. La segunda fase se lleva a cabo en la oficina de comunicaciones donde se estudiarán los resultados y las opiniones de los empleados participantes y si la estrategia cumplió con su cometido o por el contrario debe ser modificada.

4.3 DINÁMICAS DE COORDINACIÓN ENTRE GESTION HUMANA Y LA OFICINA DE COMUNICACIONES

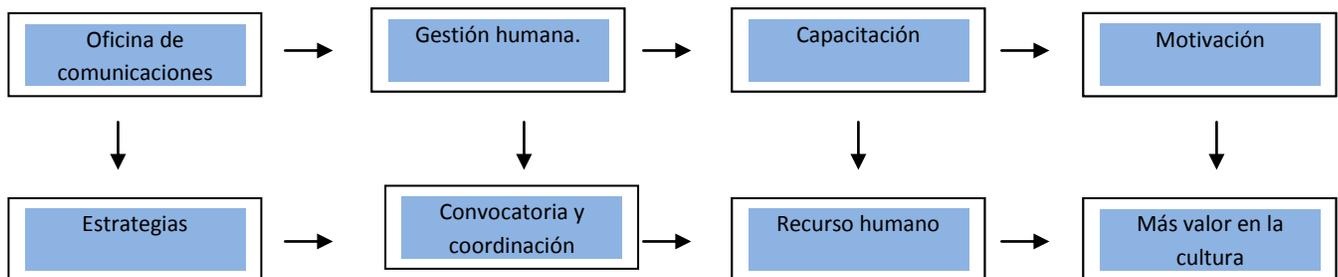
Esta estrategia busca darle valor a la gente en la organización por medio del trabajo en equipo entre la Oficina de Comunicaciones y la de Gestión Humana.

Toda organización necesita a las personas para alcanzar sus metas de manera exitosa, y las personas necesitan de la organización para alcanzar sus objetivos personales.

Es por esta razón que es tan importante la coordinación entre estas dos áreas del Comité de Cafeteros del Tolima. El trabajo en equipo permite la alineación entre las políticas y prácticas de la organización.

Esta sinergia es la que ha de permitir la consolidación de la cultura comunicacional, puesto que como se ha mencionado, desde la dirección de la empresa se irradia y se apoya el proceso de comunicación interna.

Figura 4. Diagrama de creación de cultura



- **Oficina de comunicaciones:**

Es la oficina encargada del manejo de la comunicación interna y del diseño y creación de las piezas de comunicación que se manejan. Por ello es parte clave y fundamental de esta estrategia, pues es la parte encargada de enviar y transmitir la información a los empleados.

- **Gestión Humana:**

Este es un departamento estratégico en la organización, ya que se encarga de toda la gestión del talento o capital humano. Su parte primordial en este ciclo es la fusión del comportamiento de las personas con el de la organización.

- **Estrategias:**

Son las acciones que se crean para lograr un objetivo y los pasos que se deben dar para llegar a él. Es fundamental el diseño de un buen plan de capacitación, puesto que el conocimiento impartido será el que reforzará el ritual de participación y coadyuvará a la consolidación de la cultura comunicacional.

- **Capacitación:**

En esta parte del ciclo lo que se busca es preparar a las personas que se involucraron al proceso, en temas tales como: elementos básicos de comunicación, redacción, diseño, fotografía, manejo de párrafo, ortografía, etc. A su vez se realizará talleres secuenciales en horarios compartidos entre el empleado y la organización con los temas propuestos y todo esto debe ser prácticos y motivacionales.

- **Convocatoria y Coordinación:**

El área de Gestión Humana será la encargada de coordinar las capacitaciones, empezando por la consecución del personal idóneo para dictar los talleres. De esta forma se hará un trabajo institucional capacitar al recurso humano en temas de comunicación que es un tema sensible, no sólo para crear la cultura de la comunicación sino también para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

- **Motivación:**

La motivación es un agente diferenciador que va a permitir la acción y la participación de las personas en la cultura comunicacional. Lo que se requiere es que la gente actúe, y la motivación se verá reflejada en el comportamiento y la acción.

- **Recurso Humano:**

Son los miembros de la organización y parte primordial de este ciclo, puesto que todo el ciclo está enfocado y diseñado hacia ellos, para que tengan una buena adaptación a los cambios y se sientan preparados y parte importante del Comité de Cafeteros. Con ello se puede lograr el objetivo primordial de toda esta estrategia y el cual es el último paso del ciclo:

"MAS VALOR EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL"

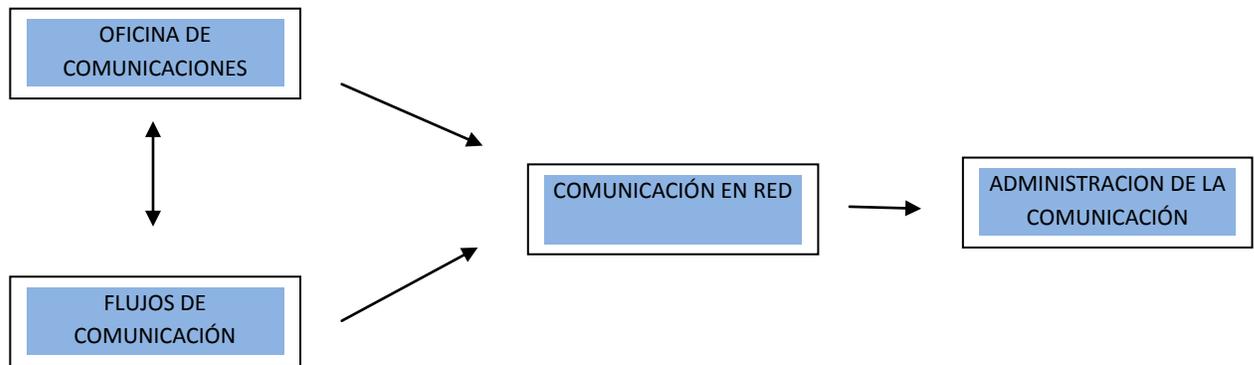
4.4 ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La oficina de comunicaciones es la encargada enviar y recibir toda información interna enfocada hacia el personal, para ello debe hacer una programación de lo que va a ser publicado en las piezas comunicacionales, con el fin de procesarla y administrarla.

La parte principal de este proceso es dar repuesta a todas la colaboraciones recibidas, tanto si son aceptadas o si presentan problemas gramaticales o de algún otro índole. Lo importante es que el grupo participante no pierda la motivación y sean tomados en cuenta para hacer un seguimiento de su colaboración.

Aquí se generan flujos de comunicación en red, en donde no sólo se administre la información que sale sino también la que llega y se produzca retroalimentación.

Figura 5. Flujos de comunicación en red



- **Oficina de comunicaciones:**

La Oficina de Comunicación analizará y estudiará todas las colaboraciones que recibirá por parte del personal y, a su vez, convocará al consejo de redacción, una vez tenga el material organizado. Lo más importante es que se dé el máximo de participación a los empleados,

pues se tiene como un objetivo principal, motivar el talento humano y hacerlo sentir que es tomado en cuenta, lo cual ayuda también, a un mejor clima laboral.

Lo que se quiere lograr en el Comité de cafeteros del Tolima, es que por medio de la comunicación interna se puede construir un ambiente de conocimiento y confianza que ayude a generar motivación por parte de lo empleados, para que ellos se puedan expresar y ser informados a la vez.

- **Flujos de Comunicación:**

Esto se genera dentro de las organizaciones por las redes que se forman dentro de ellas. Esta parte del ciclo va de la mano con todo el trabajo de la comunicación interna, pues es donde se decide cómo enviar la información, por que medio, a quién va dirigida y lo que se quiere lograr, esperando siempre una retroalimentación.

- **Comunicación en Red:**

Esta es la parte esencial del ciclo, pues son los canales que se forman dentro de la organización y por los cuales la información es enviada y fluye. Aquí se genera la red de todos los canales, logrando que todos los miembros de la organización se comuniquen y participen de forma activa dentro de la organización.

- **Administración de la Comunicación:**

En esta parte del proceso, se administra tanto la información que llega como la que sale y como parte fundamental genera retroalimentación para que los empleados sepan porque sus artículos no fueron publicados y que deben mejorar. Esto ayuda a no perder la motivación que se está logrando y que la gente aprenda más.

4.5 ACOMPAÑAMIENTO

La estrategia de acompañamiento se basa en realizar evaluaciones permanentes a los empleados; es decir, un análisis minucioso de los resultados, para posteriormente lograr una retroalimentación efectiva.

Esta estrategia está diseñada para fortalecer las estrategias anteriormente mencionadas.

La estrategia de acompañamiento brindará a todos y cada uno de los empleados seguridad y fortaleza para atravesar el cambio sin temor alguno.

Esto se logrará gracias a la atención especializada a cada uno de los miembros de la organización, pues podrán aclarar sus dudas y realizar acciones con total confianza y sin temor a equivocarse.

- **Oficina de comunicación**

En esta etapa de la estrategia la Oficina de Comunicaciones se encargará de buscar una persona especializada en el tema de la participación activa en las herramientas de comunicación para logra un adecuado clima laboral. La persona que sea elegida, además de tener un amplio conocimiento en el tema que se va a tratar, debe saber cómo utilizar el lenguaje de una forma didáctica que facilite el entendimiento de los mensajes.

También se les debe otorgar a las personas el material y documentación necesaria para que pueda brindar un buen acompañamiento a los miembros de la organización; esta persona tiene como trabajo soportar las estrategias anteriormente mencionadas y brindar confianza a las personas.

Figura 6. Ritual de acompañamiento



- **Logística:**

En esta fase la persona ya elegida está encargada de plantear como va a ser el proceso de acompañamiento al personal y de reunir el material que se necesita para poder realizar un óptimo trabajo de apoyo.

A su vez, se debe crear un espacio propicio dentro de la organización donde se pueda adecuar un espacio a través de internet que se encuentre siempre disponible, para dar solución a las dudas e inquietudes que presenten los empleados del Comité, lo que les brindará tranquilidad y confianza mientras se crea en ellos el hábito y la cultura del buen uso de las herramientas de comunicación interna.

Adicionalmente a esto la persona encargada del proceso de acompañamiento recibirá una capacitación sobre la empresa para que esté al tanto de todo lo que se maneja en el interior de la organización y pueda brindar al personal una información más completa y acertada.

- **Análisis de Resultados:**

Semanalmente el comité de comunicación en conjunto con la persona elegida para el acompañamiento, se reunirá para analizar cómo va el proceso de adaptación de los valores y el uso de las herramientas de las personas recién reclutas en la empresa y cómo va el desarrollo de los demás empleados.

Dependiendo del resultado se pueden hacer cambios oportunos al proceso de acompañamiento.

- **Evaluación y Retroalimentación:**

El proceso de acompañamiento tiene un límite de tiempo establecido, que en este caso es de 6 meses. Después de haber terminado de implantar esta estrategia se hará un análisis total del desarrollo de la misma, para de esta forma poder hacer una evaluación global y mostrar los aspectos positivos y negativos, con miras a darles solución para una futura aplicación.

Posteriormente se hará una reunión con todos los miembros de la organización, donde se recibirán aportes por parte de los empleados que ayudarán a hacer una retroalimentación minuciosa de todo el proceso.

5. CONCLUSIONES

La Federación Nacional de Cafeteros es una entidad gremial que lleva trabajando 82 años por el bienestar de los cafeteros colombianos, tiempo en el cual ha logrado un importante reconociendo tanto a nivel nacional como internacional, por su estructura democrática y participativa.

Años después de ser constituido el comité del Tolima, manejaban una forma de comunicación gremial, que se basaba en avisos de prensa y la información de manera colectiva se hacía a través del cine rural, con proyectores de 16 mm y películas con temas de técnica cafetera, primeros auxilios, etc.

Hace 20 años, Comité Tolima, transformó su comunicación de gremial y de esta forma fortaleció los procesos de integración y comunicación que manejaba la empresa y se instauraron políticas y presupuestos destinados a la creación de nuevas piezas de transmisión de la información mediante la creación del periódico institucional y gremial Tolima Cafetero.

Y así como fue creciendo el gremio, también se incrementó el número de empleados, situación que condujo a establecer una oficina de comunicación interna con componentes que permitieran la integración, la información y la sensibilización, en aras de contar con base sólida de comunicación para irradiar los mensajes institucionales.

Teniendo como apoyo la encuesta, entrevistas y observaciones personalizadas de la empresa, se puede concluir que la Federación Nacional de Cafeteros, Comité Tolima, cuenta con las herramientas y piezas de información adecuadas, con una cultura organizacional arraigada, con el personal idóneo y con los equipos apropiados para dar un manejo efectivo de la comunicación.

Sin embargo, es importante recalcar que la comunicación interna, no sólo se basa en transmitir y recibir un determinado número de mensajes en un tiempo establecido, sino que debe trascender hasta el punto de generar un valor adicional a la empresa con el fin de tener mayor integración entre ellos.

Y es precisamente sobre este aspecto, que se ha basado la elaboración de esta tesis, ya que el objetivo fue crear una comunicación que genere un valor agregado al Comité del Tolima y este valor se basa en la creación de cultura comunicacional, entendiendo que el recurso humano que compone el Comité del Tolima, debe involucrarse y participar activamente en la elaboración, diseño y uso de las piezas comunicacionales que se manejan.

Para iniciar este proceso de creación de la cultura comunicacional, es necesario que la dirección y la gerencia del Comité del Tolima, tomen conciencia sobre la importancia de generar nuevas políticas de comunicación, para mejorar el desarrollo de la empresa y los empleados. Al crear conciencia, los altos mandos proveerán de recursos, tanto económicos como humanos, para poder llevar a cabo la propuesta que planteamos para mejorar el uso de la comunicación, que ya se maneja al interior de la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente, la propuesta que se planteó, fue la creación de cultura comunicacional en el Comité del Tolima, pero para que este proyecto se lleve a cabo, se necesita crear unidad en dos áreas fundamentales de la empresa: la oficina de comunicaciones y el área de Gestión Humana. Es de vital importancia lograr una sinergia entre estas dos áreas, ya que la primera está encargada de administrar, hacer selección y organizar toda la información que maneja la empresa, y, la segunda, es la encargada de manejar los presupuestos, convocar gente experta sobre temas específicos y manejar programas de capacitación, que ayuden al crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

Ahora bien, después de lograr un trabajo sólido en equipo entre las dos áreas mencionadas, es importante que se implanten las estrategias que se proponen para crear la cultura

comunicacional dentro de la empresa. La primera estrategia se apoya en la creación de un ritual de “participación “que tiene como objetivo mejorar el uso de las herramientas comunicacionales y directamente mejorar el flujo de comunicación que se maneja en la empresa.

Como ya se explicó en el esquema planteado en esta estrategia, el proceso consta de cinco partes, cada una de ellas fundamentales para el desarrollo de la misma. Se inicia con la implantación del ritual en sí para fomentar la participación activa en los procesos de comunicación de todos los empleados del Comité Tolima.

El siguiente paso recibe el nombre de interacción e información, y desde este punto la oficina de comunicaciones gestiona un proceso de divulgación de la información por medio de publicidad dirigida a los empleados, enfocado en motivarlos a participar activamente en los procesos. Después de que los empleados estén motivados, comenzará la siguiente parte de la estrategia que recibió el nombre de creación de cultura comunicacional escrita, donde se hará una estandarización de los símbolos y códigos que se manejarán en los escritos que serán realizados por el personal del Comité Tolima.

Los últimos dos pasos son los de motivación y análisis de resultados del ritual. Estos dos pasos están estrechamente relacionados, ya que los empleados al recibir una motivación y la información necesaria sobre la importancia de los mismos, dentro del desarrollo de las piezas comunicacionales, deberán arrojar un alto porcentaje en los resultados de efectividad.

La segunda estrategia que se propone, recibe el nombre de agentes persuasivos y está diseñada para darle soporte a la primera, debido a que se basa en la creación de mensajes elocuentes y persuasivos que estarán dentro de un proceso de mercadeo en el interior de la organización, y que tiene como objetivo primordial la aceptación y asimilación de la participación activa, como proceso comunicacional que se debe lograr en el interior de la organización.

La estrategia cuenta con cinco pasos y se inicia en la oficina de comunicación al crear un mensaje persuasivo y motivador que logre generar actitudes y comportamientos positivos que estimulen la participación de los empleados. Posteriormente, la oficina de comunicaciones espera crear una red comunicacional dentro de la empresa, donde el mensaje que fue elaborado al comienzo, circule constantemente, iniciando un sistema operativo y participativo para nutrir las piezas comunicacionales que maneja la organización en los procesos de comunicación interna.

La tercera estrategia fue llamada “Dinámicas de coordinación entre el área de Gestión Humana y la Oficina de comunicaciones”. Consta de ocho partes que están directamente relacionadas unas con otras. Lo que se quiere logra con esta estrategia, es crear una sinergia entre las áreas de Gestión Humana y la Oficina de Comunicación, de la siguiente manera: la Oficina de Comunicaciones muestra al área de Gestión Humana lo que se quiere informar a las empleados; en este caso, sería sobre el buen uso de las piezas comunicacionales y, a su vez, cómo participar de manera adecuada en la elaboración de cada una de ellas.

Después de que el área de Gestión Humana tiene claro cuáles son los objetivos que debe lograr, ella es la encargada de programar las capacitaciones que se llevarán a cabo. Posteriormente convocará a los especialistas en el tema y se hará cargo de la logística de cada una de las charlas. Esta estrategia es fundamental pues al estar motivados lo empleados en participar en las piezas, tiene obtiene un soporte adicional, debido a que pueden participar de una forma correcta, pues tendrán conocimiento sobre la redacción y diseño de los mismos.

La cuarta estrategia que se propone, es la de administración de la comunicación, estrategia fundamental para la instauración de una cultura comunicacional y a su vez un soporte para las estrategias anteriormente mencionadas. En este punto se recolectan todos los escritos propuestos por los empleados. La cantidad de artículos que se reciban estarán directamente relacionados con la efectividad de la motivación que se generó en la estrategia número dos.

Después de ser recolectados los documentos, se debe hacer un análisis detenido de cada uno de ellos y para seleccionar los mejores y los que se ajustan a las normas que se implantaron, pero siempre teniendo en cuenta que es importante darles la mayor cantidad posible de participación a los empleados. Adicionalmente a la selección, es necesario hacer retroalimentación a los empleados y, dado el caso, explicarles porque no fueron elegidos sus artículos, para evitar que se desmotiven y de esta forma asegurar su participación en actividades futuras.

Para finalizar, se propone la estrategia de acompañamiento, que se entiende como una palanca que ayuda a que todo el sistema de estrategias que fueron planteadas funcione adecuadamente, debido a que proporciona confianza en los empleados al estar acompañados por una persona especializada en el complejo camino de la creación de cultura comunicacional, enfocado en el buen manejo de las piezas y herramientas de comunicación que posee el Comité Tolima.

Debido a que las estrategias propuestas son piezas fundamentales que ayudan a la evolución del Comité del Tolima, al unir la cultura organizacional, que ya manejan de forma eficaz, con la cultura comunicacional que se intenta crear, se verá como resultado el desarrollo continuo, tanto de los empleados como el de la empresa y, sobre todo, se reflejará el uso adecuado de las herramientas de comunicación del Comité del Tolima que es el objetivo principal de la presente tesis.

BILIOGRAFIA

ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000 S.A, 2003.

CABRERA, Yesica. Comunicación interna: Gestión clave en la organización. Disponible en Internet: www.losrecursoshumanos.com (consultado el 15 de noviembre de 2009)

CAPRA, Fritjof. La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama, 1998.

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL TOLIMA. En: Tolima Cafetero. ISBN: 978-958-99165-0-6. Editor León Graficas LTDS. Ibagué – 2009.

Comunicación participativa para el desarrollo. Disponible en Internet: http://www.idrc.ca/es/ev-85055-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 28 de noviembre de 2009)

DE LA CUESTA, Guillermo. Comunicación eficiente: parte esencial en los cambios empresariales. Disponible en Internet: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3156> (consultado el 15 de noviembre de 2002)

GONZALES GATICA, Rodolfo. Creando valor en la gente. México: Norma, 2005.

http://www.idrc.ca/es/ev-85055-201-1-DO_TOPIC.html

<http://www.ventana.com.mx/medios.htm>

RÍOS REYES, Amílcar. Cultura Organizacional. Nov. 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Bogotá: 3R editores, 2003

TIRONI, Eugenio y CAVALLO, Ascanio. Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales. Chile: Taururs, 2007.

ANEXO A.

Primera Entrevista: Comunicación interna, Federación Nacional de Cafeteros del Tolima

Entrevistado: Juan Pablo Castro Chávez. Comunicador Social-periodista

Ocupación: Coordinador de Comunicaciones – Comité Tolima.

1. Tenemos entendido que el Comité de Cafeteros del Tolima cuenta con una oficina de comunicación interna, ¿qué componentes tiene esa oficina?

- La oficina de comunicación organizacional del Comité de Cafeteros del Tolima, cuenta con dos comunicadores sociales y una diseñadora gráfica, además de una periodista freelance. Allí se maneja cuatro piezas fundamentales de comunicación.

2. ¿Cuales son las piezas que manejan?

- El periódico Tolima Cafetero, el programa radial Tomémonos un Tinto y el boletín interno Al grano y las carteleras Enlaces Cafeteros.

3. Háblenos sobre el Periódico.

- El Periódico se llama Tolima Cafetero. Se publican 10.000 ejemplares mensuales. Su circulación es gratuita. Además de repartirse a todo el personal, se entrega a los caficultores en toda la zona cafetera, totalmente gratis. Es un periódico impreso en la Editorial La Patria de Manizales, su tamaño es tabloide alargado, estilo portafolio, con 16 páginas. La mitad se imprime a full color y el resto a blanco y negro. Lleva 20 años de circulación, con gran aceptación interna y externa.

4. Y la parte de Radio como lo manejan, ¿es externo?

- Tenemos el Programa radial Tomémonos un Tinto, con formato magazín, cuya duración es de media hora. Sus pregrabados se realizan en diferentes veredas cafeteras, pero el montaje se hace en la oficina a través de un Software. Luego se emite todos los viernes en la emisora La voz del Tolima, que tiene banda preferencial. Se escucha en el centro y norte del Tolima. El programa se emite

también en la emisora Ambeima Stereo, con sede en Chaparral, para hacer cubrimiento en el sur del departamento. De esta manera se llega a e más de 40 mil oyentes.

➤ En el programa se desarrollan temas gremiales, técnica cafetera, economía, música, salud, familia, etc. Con esta pieza hablaríamos más de comunicación externa, pero el Comité de Cafeteros cuenta con cerca de 140 extensionistas, que son las personas que tiene el contacto con los cafeteros, y ellos también escuchan el programa.

5. Bueno, en cuanto al boletín, ese si es un medio de comunicación interna, ¿Cómo lo manejan?

➤ El Boletín Interno se llama Al grano, es la voz oficial de la organización. Antes se imprimían 200 ejemplares a todo color, en formato doble carta, pero no estaban siendo leídos y llegaban primero al bote de la basura que al conocimiento de todos. Por eso se tomó la decisión de enviarlo a través de la intranet, por el correo interno.

➤ El Boletín es una publicación mensual. El Director Ejecutivo del Comité tiene una columna para informar al personal sobre asuntos institucionales. También se destacan las áreas de trabajo, los cumpleaños, ingresos, obituarios (muertes), noticias, nacimientos, deporte, es decir todo lo interno.

6. ¿Cómo las manejan las carteleras?

➤ Las carteleras, llamadas Enlaces cafeteros, se cambian cada 15 días. Se imprimen en plotter en tamaño medio pliego, a todo color. Se resaltan los eventos, notas de salud, capacitación, bienestar, deportes, etc. Parte de la información, tanto de las carteleras como de boletín interno, es suministrada por la oficina de gestión humana. Claro que lo ideal es que todas las dependencias informen.

7. Por lo que vemos, las piezas comunicacionales están formadas y establecidas dentro del Comité, ya que tienen su propio manejo. Pero ¿qué problemas existen en estos medios por parte de los empleados hacia ellos?

➤ Pues no todos tiene la cultura de la lectura. Este es un problema para dinamizar y fortalecer la comunicación interna, pues mucha información se queda sin socializar. Por ejemplo, ahora que el boletín interno se divulga a través de la intranet, es más difícil. La gente se limita más a ver fotos que a leer los textos, donde va la información formal y oficial. Algunos recibían el boletín interno, medio lo ojeaban y luego para la basura. La gente no lee....sólo se interesan cuando ellos son noticia.

8. ¿Qué han hecho al respecto?

➤ Tocó hacer concursos para llamar la atención mas no todos responden. Además, se pedía colaboración. Que la gente escribiera, que participaran, pero son muy pocas las personas que escriben. Lo que se trataba era de motivar para fortalecer la cultura de la comunicación.

9. ¿Qué esperan Uds. de nosotras al respecto?

➤ Que logren crear una cultura de la comunicación interna, una red que permita que la comunicación fluya y cause el efecto deseado, no sólo de información sino de motivación, participación y retroalimentación. Esto último es clave para que los procesos comunicacionales se fortalezcan.

10. Bueno ya hablamos sobre la parte de comunicación del comité Tolima, A nivel nacional ¿como manejan las comunicaciones?

➤ La Federación Nacional de Cafeteros, en la Oficina Central, que funciona en Bogotá, cuenta con una oficina de Prensa, con un director, quien con su equipo, sólo hace prensa para los diferentes medios de comunicaciones nacionales e internacionales. Su función la de generar boletines de prensa y coordinar ruedas de prensa, es decir todo el manejo periodístico para difundir lo que hace la empresa.

También existe la oficina de comunicaciones, con su directora. (porque ahora es mujer). Se encargan de la comunicación interna y externa. Hacen radio, tv, publicidad, protocolo, eventos, etc. La oficina cuenta con el apoyo y respaldo de las directivas quienes consideran que es muy importante contar con estas herramientas. Por eso se tiene como política y se le asigna un presupuesto anual.

11. ¿Todos los comités departamentales manejan su propia oficina de comunicación?

➤ En el país hay 15 Comités Departamentales de Cafeteros, es decir, la misma Federación, pero en las regiones cafeteras. Tiene oficina de comunicaciones como tal, el Comité de Valle, Caldas, Risaralda Antioquia y Tolima. Estas dos últimas son las más completas. Pero de una u otra forma todas manejan el componente de comunicación. Es decir. Nariño saca su periódico, lo mismo Cesar-Guajira (es un solo Comité) pero no dentro de una oficina de comunicaciones, sino como una actividad que hacen extensionistas que son agrónomos, pero que les gusta la comunicación. Un extensionista debe ser un comunicador. Los extensionistas son, por lo general, agrónomos.

Segunda Entrevista: Comunicación interna, oficina central. Federación nacional de Cafeteros.

Entrevistado: Maria Fernanda Concha.

Ocupación: Coordinadora de comunicaciones y medios.

1. ¿Cuál es la función de una oficina de comunicaciones en una empresa como La Federación Nacional de Cafeteros?

➤ LA función primordial es manejar los procesos de comunicación nacional y dar los criterios necesarios para llevarlos a cabo. Hay que tener en cuenta que oficina de comunicación está dividida; mi parte por ejemplo, es manejar la comunicación y los medios por extensiones (los comités) y buscar el bienestar y la atención a los caficultores.

2. ¿Quién o quienes manejan la comunicación interna de los empleados en La Federación de Cafeteros?

- La maneja directamente el departamento de gestión humana. Ellos son los encargados de dar a conocer información particular dentro de la Federación Nacional de Cafeteros.

3. ¿Cuál es la relación y el apoyo entre las oficinas de comunicación de los Comités Departamentales y la Oficina Central?

- Oficina Central se encarga de dar los parámetros y las piezas necesarias a los demás comités, cuando se tratan de campañas nacionales. Cabe anotar que cada comité XX maneja también sus propias piezas, pero lo que se trata es de tener unas pautas fijas para que se maneje una uniformidad.

4. A criterio suyo, como coordinadora de comunicaciones y medios de la Oficina Central de la Federación de Cafeteros, ¿cómo ve el trabajo de comunicaciones que desarrolla el comité del Tolima?

- Realmente el Comité del Tolima es un modelo a seguir en cuanto al manejo de sus comunicaciones. Tienen una amplia experiencia y han sido un punto clave para nosotros (Oficina Central). Manejan varias piezas de comunicación interna muy buenas y sólidas. También han sabido manejar una parte que consideramos muy importante: la comunicación para el desarrollo, que ya es algo educativo.

5. ¿Qué piezas de comunicación interna maneja Oficina Central?

- La Oficina Central maneja radio, televisión, intranet y web. Esos son nuestras piezas comunicacionales.

6. De las piezas que nombró, ¿cuál es la más efectiva?

- Radio, porque es el medio más rápido y de fácil acceso para todos. Digo que radio en lo que corresponde a mi área, que tiene como finalidad brindar información a los caficultores y a los extensionistas.

7. Y para los colaboradores, ¿qué medio o medios utilizan que sean efectivos?

- A nivel general todo lo manejamos a través de la Web que es una intranet. Allí manejamos la comunicación interna en cuanto a la Oficina Central, pero vivimos en conexión con los demás Comités de Cafeteros. Este es nuestro canal oficial de comunicación que se maneja con toda la seguridad que se necesita (nombre de usuario y su respectiva clave).

8. ¿Qué tipo de información se maneja en ese medio que es masivo para la Federación de Cafeteros?

- Trazamos los parámetros y las piezas de comunicación que se van a manejar a nivel nacional, con el fin de que haya uniformidad. También logramos que exista una participación social y se maneja información particular de la Federación (cumpleaños, correos, fotos, etc.). También tenemos una parte que se llama "Qué pasa en", en la cual lo que queremos es que cada Comité de Cafeteros participe y nos cuente las Últimas novedades.

9. ¿Cómo hacen ustedes para saber que el medio sí es utilizado por los usuarios?

- Tenemos un método por la Web de estadísticas, en cual se ve cuántas veces han entrado a la página.

ANEXO B.

ENCUESTA: COMUNICACIÓN INTERNA FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS- COMITÉ TOLOMA

1. ¿Conoce los medios de comunicación interna que maneja la federación nacional de cafeteros- comité Tolima?
Si. _____ no. _____

2. Si respuesta anterior fue si, por favor marcar con una x las herramientas de comunicación de las cuales hace uso.
 - a. Boletín interno “ al grano” _____
 - b. Periódico institucional “Tolima cafetero” _____
 - c. Carteleras “ enlace cafetero” _____

3. ¿Cree que las herramientas de comunicación son diseñadas en forma llamativa y didácticas?
Si _____ no _____

4. ¿Participa activamente en la elaboración de las piezas comunicacionales del comité Tolima?
Si _____ no _____

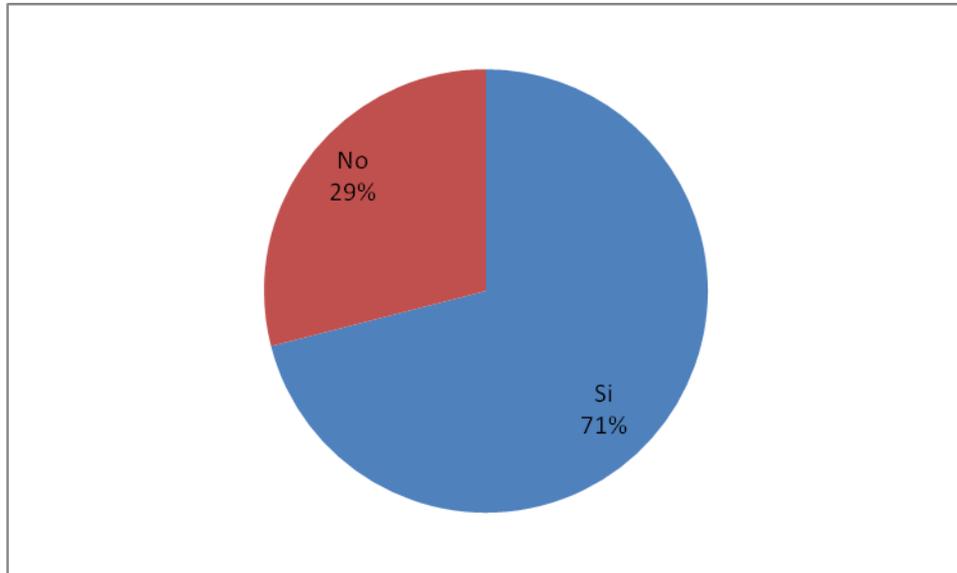
5. Si su respuesta anterior fue no, ¿le gustaría participar en el diseño, redacción y elaboración de las piezas de comunicación?
Si _____ no _____

6. ¿Le gustaría recibir capacitaciones realizadas por el Comité Tolima, para incrementar el conocimiento sobre la elaboración, redacción y diseño de las herramientas de comunicación interna?
Si _____ no _____

Resultados de las Encuestas

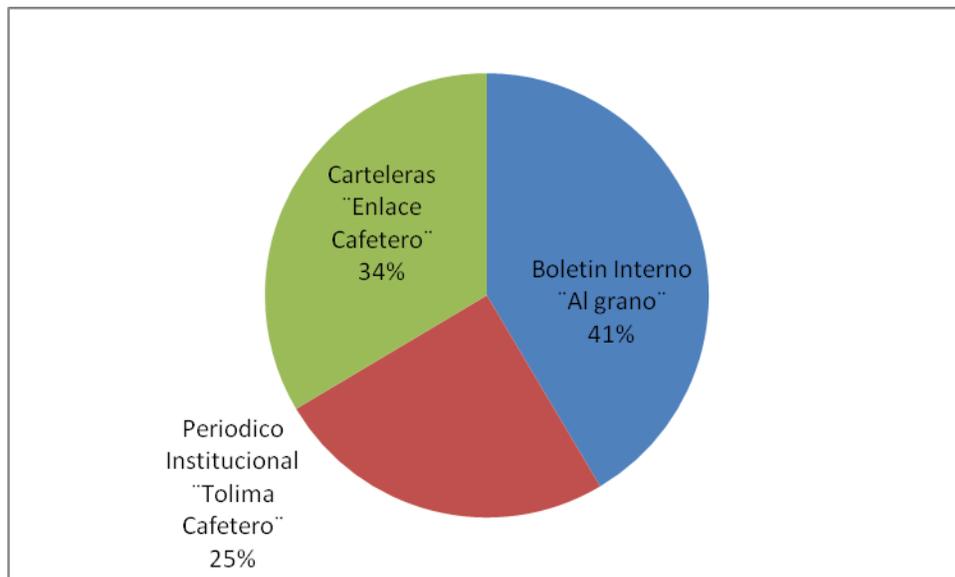
El número de encuestas realizadas fueron 100

1. ¿Conocen los medios de comunicación interna que manejan la Federación Nacional de Cafeteros – Comité Tolima?



Después de practicar la encuesta a 100 empleados de la federación nacional de cafeteros, el 71 % de los mismos estaban enterados de que la federación manejaba medios de comunicación con el fin de mantenerlos informados sobre las novedades que se presentan diariamente en la empresa, el 29% restante de los empleados que no estaban informados se debía a habían ingresado recientemente a la empresa y no habían recibido aun su proceso de inducción.

2. Si su respuesta anterior fue si, por favor marcar con una X los que conoce.

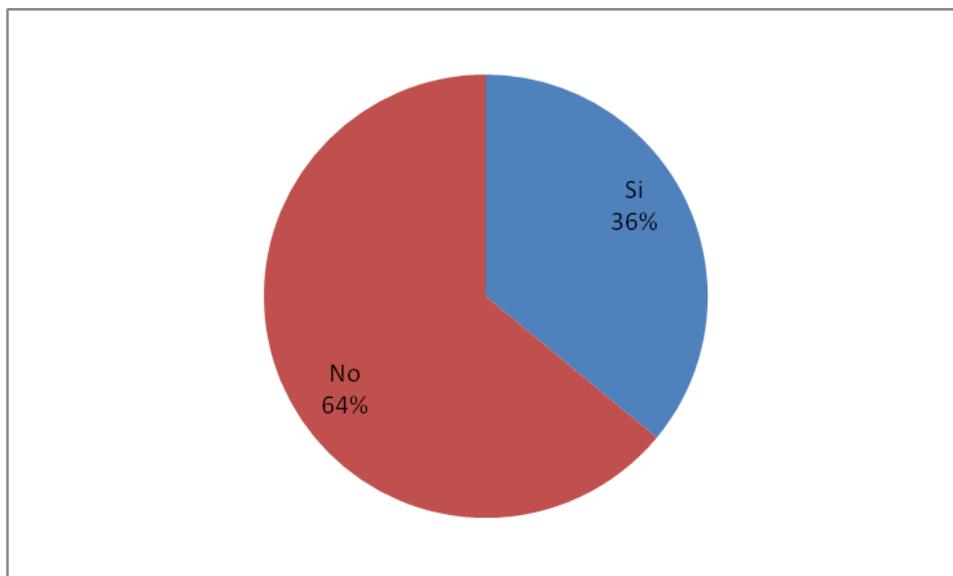


Después de asegurarnos que la mayoría de los trabajadores de la federación nacional de cafeteros estaban enterados de la existencia de medios de información, solo nos enfocamos en los que respondieron afirmativamente para poder indagar cual de las herramientas de comunicación que se manejan es la tiene mayor acogida.

La encuesta nos mostro que la herramienta de comunicación que mas conocen los empleados es el Boletín Interno "al grano" y esto se debe a que llega por medio de la intranet, y debido a que los trabajadores tiene un contacto directo y continuo con este medio se toman un tiempo para leer y analizar la información, adicionalmente a esto el boletín maneja información clara y concreta de interés general para todos los miembros de la organización.

Por otra parte la encuesta también nos revelo que el medio que menos acogida tiene es el periódico institucional "Tolima cafetero" que a pesar de ser repartido a todos los miembros de la organización, no tiene el tiempo necesario para leerlo en algunas ocasiones y en otras no están interesados en tocar temas de gran tamaño que se encuentran dentro del mismo.

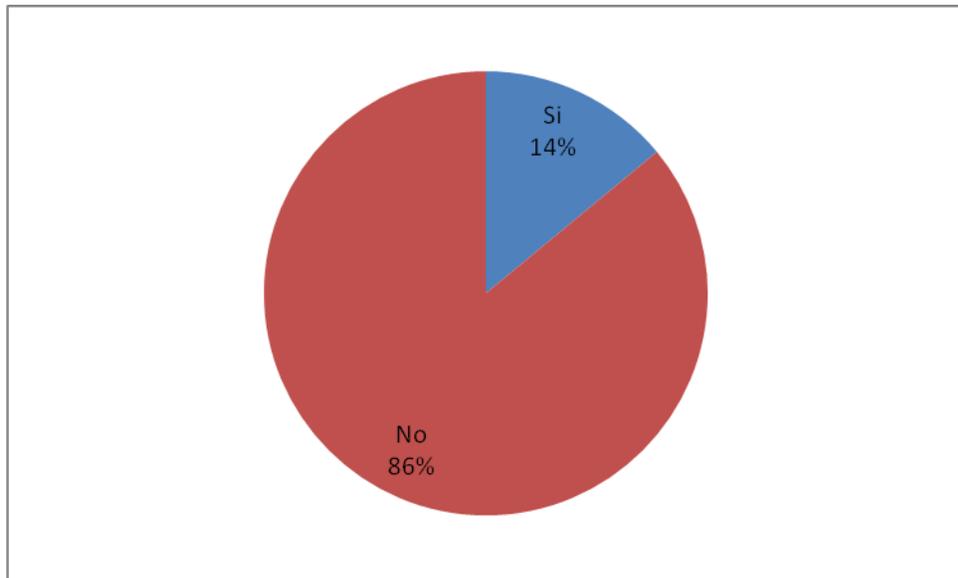
3. ¿Cree que las herramientas de comunicación son diseñadas en forma llamativa y didáctica?



Posteriormente les preguntamos a los empleados si les parecía que los medios de comunicación estaban diseñados de forma llamativa y didáctica, de tal manera que los incentivara a analizarlos, y la respuesta del 64 % de los empleados es que no creen que estén diseñados; muchos de ellos manifestaron su interés en hacer parte del desarrollo y diseño de los mismos.

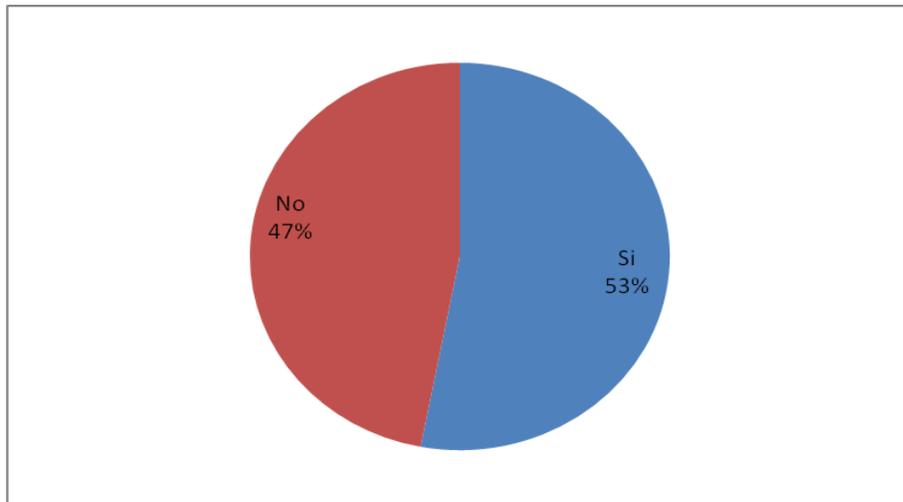
Es importante aclarar que las personas afirman que los medios de comunicación de la Federación manejan información adecuada y de interés, y que tiene un diseño sobrio y elegante.

4. ¿Participa activamente en la elaboración de las piezas comunicacionales del Comité Tolima?



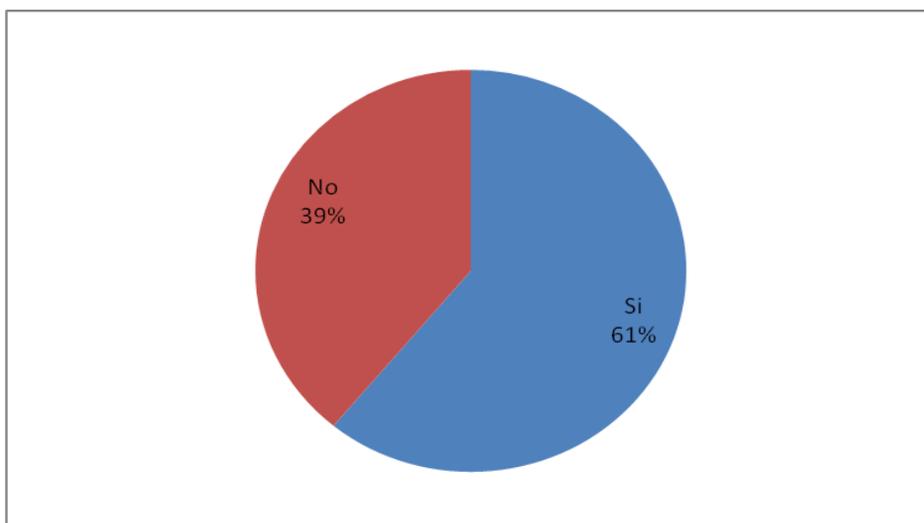
Hicimos a su vez un sondeo en las personas para asegurarnos si participan activamente en la elaboración de las piezas comunicacionales de la Federación nacional de cafeteros y el análisis nos mostro que el 14 % están involucrados ya que se encuentran ubicados en el área de comunicaciones de la empresa y el otro 86% no se involucra en los medios debido a que no a que no tienen conocimiento de que pueden participar en los mismos, y otros debido a que no se sienten capacitados para aportar nuevos documentos relacionados con la Federación.

5. Si su respuesta anterior fue no, ¿le gustaria participar en el diseño, redaccion y elaboración de las piezas de comunicacion?



Después de que los empleados diligenciaron esta pregunta en la encuesta mostraron mucho entusiasmo ya que ven la posibilidad de participar activamente y proponer nuevos temas para las piezas lo que le daría un nuevo enfoque a la forma de informar en la federación; este interés se vio reflejado en el 53% de las respuestas afirmativas.

6. ¿Le gustaría recibir capacitaciones realizadas por el Comité Tolima, para incrementar el conocimiento sobre la elaboración, redacción y diseño de las herramientas de comunicación interna?



La respuesta positiva en las personas a la hora de recibir capacitación se demostró con el 61 % de las respuestas y esto se debe a que las personas al recibir orientación y capacitación se sienten más confiadas para compartir con el resto de la Federación todo el conocimiento que tiene.

ANEXO C.

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Diario de Campo

Ciudad: Ibagué

Lugar: Federación Nacional de Cafeteros – Comité Tolima

Fecha: Del 21 al 25 de septiembre de 2009

En nuestra observación de la Federación Nacional de Cafeteros – Comité Tolima, pudimos dimensionar de una mejor manera el contexto en el que se desenvuelve el Comité en su día a día. Fue una semana completa en la cual nos introdujimos en ese mundo como si hiciéramos parte de él y exploramos la realidad, enfocándonos siempre a nuestro trabajo de grado.

Como primera parte dentro del Comité todo el mundo se conoce y trabajan con agrado; son como una familia y siempre están dispuestos a dar lo mejor de sí y ayudarse. El ambiente organizacional que se percibe es tranquilo y agradable.

Si bien es cierto que desarrollan muy bien su trabajo y están dispuestos a colaborar, cabe recalcar que nunca dedican un pedacito de su tiempo para participar en las piezas comunicacionales. En algunos casos porque no saben que lo pueden hacer, en otros por no tener los conocimientos para realizarlo o simplemente por falta de interés. Claro está que siempre sacan la excusa de tener mucho trabajo y no tienen tiempo para ponerse a hacer otras cosas.

Por otra parte, analizamos que el periódico institucional le llega a todos en el Comité, pero en la mayoría de los casos quedan como un simple adorno en el escritorio sin ser ni siquiera hojeado. Aquí se muestra claramente la falta de

provecho del personal hacia esta pieza en específico, tristemente no le dan el valor que realmente tiene. Las personas que leían el periódico o por lo menos le echaban un vistazo eran aquellos que publicaron algún escrito o los mismos realizadores del medio de comunicación, para poder apreciar su producto final.

Las carteleras son llamadas enlaces cafeteros y nos enteramos que cada 15 días renuevan la información que allí se publica (eventos, notas de salud, capacitaciones, deportes, etc.). Debido a que se expone contenido de interés general, enfocado hacia el bienestar organizacional, dichas carteleras tienen muy buena acogida, las personas con frecuencia pasan, miran que hay, toman nota y siguen a su sitio de trabajo. Esta pieza comunicacional mantiene una constante interacción con las personas del Comité.

Por último debemos decir que este Diario de Campo, nos ayudo a vivir personalmente la realidad de la Federación Nacional de Cafeteros – Comité Tolima en su contexto cotidiano, pudimos interactuar y tomar nota de los aspectos importantes para nuestra investigación, los cuales plasmamos anteriormente.

ANEXO D.

Imagen

