

DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE  
FENALCO SEDE CARTAGENA

JIMÉNEZ, X & MARTÍNEZ, L

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS

2012

DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE  
FENALCO SEDE CARTAGENA

JIMÉNEZ, X; MARTÍNEZ, L; LÓPEZ, L\*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS

2012

\*Directora de trabajo de grado

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS.....	13
3. JUSTIFICACION.....	14
4. MARCO TEORICO.....	17
4.1. ANTECEDENTES.....	17
4.1.1 FENALCO CARTAGENA.....	21
4.1.2 PARANORAMA HISTORICO Y EVOLUTIVO DE FENALCO CARTAGENA.....	22
4.1.3 NACIMIENTO DE FENALCO COMO GREMIO.....	23
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.2.1. ¿QUE ES LA COMUNICACIÓN?.....	25
<b>4.2.1. ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?.....</b>	<b>28</b>
4.2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	29

<b>4.2.4. COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>30</b>
4.2.5. DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN.....	32
5. MARCO METODLOGICO.....	34
6. ANALISIS.....	37
6.1. RESULTADOS Y ANALISIS.....	37
<b>ILUSTRACIÓN 1. EL SEXO EN QUE PERTENECE LA PERSONA.....</b>	<b>37</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2. DISTRIBUCIÓN DE EDADES.....</b>	<b>37</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3. MISIÓN DE FENALCO .....</b>	<b>38</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4. VISIÓN DE FENALCO .....</b>	<b>38</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6. POLÍTICA DE CALIDAD .....</b>	<b>40</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5. VALORES DE FENALCO .....</b>	<b>40</b>
ILUSTRACIÓN 7. ACTIVIDAD PERMANENTE Y PLANIFICADA.....	43
<b>ILUSTRACIÓN 8. COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
ILUSTRACIÓN 9. COMUNICACIÓN INTERNA DE CADA DEPARTAMENTO DE FENALCO CARTAGENA .....	45
ILUSTRACIÓN 10. COMUNICACIÓN EN DISTINTOS DEPARTAMENTOS. ....	45
<b>ILUSTRACIÓN 11. PERSONA ACCESIBLE EN CADA DEPARTAMENTO DE FENALCO.....</b>	<b>47</b>
13. REDES DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE (JEFE A TRABAJADOR).....	48
<b>ILUSTRACIÓN 12. RED DE COMUNICACIÓN INTERNA ASCENDENTE (TRABAJADOR A JEFE) .....</b>	<b>48</b>
ILUSTRACIÓN 14. RED DE COMUNICACIÓN INTERNA HORIZONTAL (LA MISMA JERARQUÍA) .....	48
ILUSTRACIÓN 15. MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	50
<b>ILUSTRACIÓN 16. MEDIOS SUFICIENTES A NIVEL INTERNO.....</b>	<b>52</b>
<b>ILUSTRACIÓN 17. MEDIOS EFICIENTES A NIVEL INTERNO .....</b>	<b>52</b>

ILUSTRACIÓN 18. CANALES DE INFORMACIÓN .....	53
<b>ILUSTRACIÓN 19. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU PERIODICIDAD. ....</b>	<b>54</b>
<b>ILUSTRACIÓN 20. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU DISEÑO. ....</b>	<b>54</b>
<b>ILUSTRACIÓN 21. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU CREDIBILIDAD. ....</b>	<b>55</b>
22. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU INTERÉS. ....	55
24. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU OPORTUNIDAD. ....	55
<b>ILUSTRACIÓN 23. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN BOLETINES ELECTRÓNICOS CON SU PUNTUALIDAD. ....</b>	<b>55</b>
ILUSTRACIÓN 26. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CARTELERAS CON SU DISEÑO. ....	59
ILUSTRACIÓN 28. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CARTELERAS CON SU INTERÉS. ....	59
ILUSTRACIÓN 27. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CARTELERAS CON SU CREDIBILIDAD. ....	59
ILUSTRACIÓN 29. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CARTELERAS CON SU PUNTUALIDAD. ....	60
ILUSTRACIÓN 30. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CARTELERAS CON SU OPORTUNIDAD. ....	60
ILUSTRACIÓN 32. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU LENGUAJE. ....	63

<b>ILUSTRACIÓN 31. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS</b>	
<b>ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU PERIODICIDAD.....</b>	<b>63</b>
ILUSTRACIÓN 34. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS	
ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU INTERÉS.....	63
ILUSTRACIÓN 33. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS	
ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU CREDIBILIDAD. ....	63
ILUSTRACIÓN 36. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS	
ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU OPORTUNIDAD.....	64
ILUSTRACIÓN 35. CLASIFICACIÓN A MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNO FENALCO EN CORREOS	
ELECTRÓNICOS CORPORATIVOS CON SU PUNTUALIDAD.....	64
<b>ILUSTRACIÓN 37. MISIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>ILUSTRACIÓN 38. VISIÓN.....</b>	<b>68</b>
ILUSTRACIÓN 39. VALORES.....	69
ILUSTRACIÓN 40. POLÍTICA DE CALIDAD.....	70
ILUSTRACIÓN 41. FORTALEZAS.....	71
<b>ILUSTRACIÓN 43. SUGERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
ILUSTRACIÓN 44. PROCESO DE INDUCCIÓN.....	75
ILUSTRACIÓN 45. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	77
ILUSTRACIÓN 46. FORTALEZAS.....	78
ILUSTRACIÓN 47. DEBILIDADES.....	80
ILUSTRACIÓN 48. RETOS.....	82
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>0</b>

## INTRODUCCIÓN

Se conoce como gremio a un grupo de personas que conforman una misma profesión. Tratándose de empresas que tienen reglamentos especiales y diversas leyes a la hora de proceder una labor.

Como tipo de asociación, el gremio surgió en las ciudades europeas medievales para reunir a los artesanos que compartían oficio. Al unirse, los artesanos podían potenciar la actividad, organizar la demanda y garantizar el trabajo para todos va a la enseñanza de sus labores. Estas cuestiones hacen que los gremios sean considerados como el punto de partida hacia los sindicatos modernos, aunque sin jerarquías.

Colombia, siendo uno de los países con mayor capital económico, está constituida por empresas de intereses industriales en su productividad que hace parte de los recursos gremiales de una organización, como la federación nacional de comerciantes (FENALCO), el cual trabaja por el desarrollo económico y comercial del país.

El presente proyecto, desarrollado desde la perspectiva de la investigación cuantitativa, en el marco de los componentes teóricos de la Comunicación Organizacional, buscó comprender las dinámicas de los procesos de comunicación interna que FENALCO Cartagena desarrolla con miras al fortalecimiento de las relaciones, escenarios y canales de comunicación con sus empleados.

Así pues, el lector encontrará en el documento, en primera instancia, el planteamiento de la situación problemática, así como los objetivos que guiaron a la unidad investigativa, seguido de la justificación del proyecto. En una segunda instancia, se desarrolló el marco teórico, estableciendo antecedentes y fundamentación conceptual, y por otro lado el marco metodológico establecido para el desarrollo del mismo.

El proyecto culmina con la presentación de los resultados obtenidos, así como el posterior análisis de los mismos, las conclusiones del proyecto y recomendaciones finales de la unidad investigativa. Para convertirse este en un documento de lectura base para aquellos que consideren a bien desarrollar dinámicas de diagnóstico de los procesos de comunicación interna en organizaciones gremiales.



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Federación Nacional de comerciantes -FENALCO- desde los últimos años ha demostrado que Colombia ha tenido un importante progreso en el campo competitivo en el área comercial, tanto así, que actualmente se tiene una demanda masiva de la inversión extranjera en el país.

Lo anterior ha causado revuelo dentro de los grandes intereses comerciales de los empresarios del país, lo que los ha llevado a pensar en el “Acuerdo para la Prosperidad”, promovido desde el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, como un escenario ideal de políticas públicas desde donde se discute y plantean dinámicas que faciliten y mejoren el despegue de la industria nacional.

El ideal de los comerciantes asociados a FENALCO, es propender porque la discusión sobre los procesos comerciales de Colombia, se realicen en conjunto con los gremios y empresas, para así lograr trabajar mancomunadamente por la generación de empleo y reducción de pobreza en

los cinco ejes centrales desarrollados en el “Acuerdo para la Prosperidad”, a saber: Financiamiento, innovación, transformación productiva, comercio exterior y competitividad.

En ese sentido, FENALCO se constituye en un motor fundamental para el desarrollo de políticas que reactiven la economía nacional, contribuyendo con su aporte al desarrollo del comercio, en particular, FENALCO Cartagena expresa en el marco de sus funciones la búsqueda de la justicia social, luchando por afianzar las instituciones democráticas y promoviendo la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos.

En el marco de los procesos de modernización de los procesos productivos, así como en el de aumentar la participación de FENALCO en la construcción de la política nacional en materia de incentivo económico, la sección Cartagena del gremio, se ha visto a la tarea de investigar y resolver problemáticas relacionadas con el clima laboral, las comunicaciones internas, entre otros aspectos que contribuyan al fortalecimiento de la Federación en materia de eficacia del orden laboral.

Esto se materializa en las afirmaciones de la Dra. Mónica Fadúl, Directora ejecutiva de FENALCO sede Cartagena:

“...muchas veces pasan días sin tener algún reporte del trabajo que se realiza en los diferentes departamentos existentes dentro de la empresa, por lo que cada área está tan concentrada en su tareas laborales que dejan pasar los reportes que surgen diariamente...”

En aras de contribuir a la identificación de las situaciones que puedan estar interfiriendo en el desarrollo armónico de los procesos comunicativos, surge la pregunta de investigación que guió la presente investigación: **¿Cuáles son las necesidades comunicacionales que la Federación Nacional de Comerciantes sede Cartagena necesita mejorar en relación con sus medios internos?**

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Caracterizar el estado actual de la comunicación interna de FENALCO Sede Cartagena en lo que respecta a canales y medios, para identificar fortalezas y aspectos por mejorar que conlleven al desarrollo de estrategias que garanticen la efectividad y la oportunidad de la información a todo el personal de FENALCO.

### 2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar fortalezas en el desarrollo de la comunicación interna de los flujos de comunicación entre los empleados y directivos.
  
- ✓ Reconocer aspectos por mejorar que influyan en el desarrollo del flujo de la información.
  
- ✓ Determinar los canales y tipos de comunicación que desarrolla FENALCO con el personal interno.

### 3. JUSTIFICACION

Hoy en día las empresas estipulan criterios de reconocimiento por la marca, la calidad, la responsabilidad social, el trabajo en equipo, las relaciones internas y externas, la identidad corporativa, e el servicio al cliente.

La comunicación en las organizaciones favorece a que el clima organizacional alcance con mayor facilidad sus objetivos corporativos. Es precisamente por lo anterior que la comunicación organizacional no puede ser vista como una opción sino como una necesidad.

Pasando así la comunicación interna a ser parte fundamental y complementaria de la comunicación organizacional, logrando crear un efecto de pertenencia, integración y satisfacción que lleven a los objetivos propuestos por cualquier empresa.

Es por esto que Colombia actualmente está viendo la importancia y la necesidad que es tener una dirección de comunicaciones dentro de la organización, donde se encargue del clima laboral y el manejo y desarrollo de las directrices comunicacionales internas, para el bienestar de sus empleados y generación de excelentes resultados.

Pero aun así Colombia es pionero en lenguajes como las TICS, DIRCOM, entre otros; es por eso que este estudio tiene la intención de trabajar dentro del grupo laboral que conforma la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) sede Cartagena identificando los tipos y clases de comunicaciones que se manejan en ella, para su mayor conformidad y desarrollo en su productividad laboral.

Permitiendo crear un clima laboral con muy buenas estrategias que ayuden a generar más sentido de pertenencia, ya que esta incentiva el compromiso entre los empleados con las labores de la empresa, fomentando su integridad y dándole una identidad a la organización.

En términos generales, el producto de esta investigación que es el diagnóstico de comunicación interna será de mucha ayuda a FENALCO sede Cartagena, tendrá una autoevaluación de la eficacia, debilidades y fortalezas de cada uno de los medios de comunicación interna y la manera de comunicarse entre ellos, lo cual será de base fundamental para contribuir a un ambiente laboral éxito y enriqueciéndose personalmente.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. ANTECEDENTES**

En una empresa se necesita que exista una comunicación interna entre empleados a jefes. La comunicación interna es un recurso que desde la gerencia se muestra los alcances y objetivos empresariales que busca la identidad de la organización. Esta comunicación según Jesús García en su libro *La Comunicación Interna* (1998); no es un fin, sino un medio y una herramienta que está expuesta al desarrollo de novedosas competencias, vinculando a los seres humanos en las organizaciones como: “la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.”

Lo siguiente es un seguimiento de algunas investigaciones que tiene variables en común de la comunicación interna:



Jennifer Espinosa Medrano realizó un “Diagnóstico de comunicación interna en la Universidad Tecnológica de Bolívar” en el 2007. Esta investigación se realizó con el propósito de crear herramientas de gestión estratégica dentro de la universidad a nivel interno. Analizando el estado actual del proceso de dicha comunicación y la efectividad, este estudio nos ayuda a centralizar el tema y darle complejidad a la investigación con respecto a la comunicación interna de una empresa.

Este estudio genera mayor información que es eficiente al momento de investigar el proceso con la comunicación interna en FENALCO sede Cartagena, ilustra la manera de reorganizar cada uno de los conceptos principales y aterrizar en su contexto teórico.

Ana Camacho e Isabela Katime realizaron una “propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta”- Colombia. Esta investigación fue elaborada como un plan de comunicación interna enfocada a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Dinissan Santa Marta, realizando diagnóstico sobre proceso de comunicación interna a nivel formal e informal en la empresa,

conociendo a los empleados y elaborando estrategias comunicacionales enfocadas a mejorar los niveles de motivación.

Así mismo a nivel internacional, Lic. Dolores Eugenia Ayala Vasquez de Chile realizó una investigación titulada “*Diagnostico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco, oax. Universidad del mar*”.

Este estudio muestra los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados a veintiocho empresas pequeñas y medianas en bahía de Huatulco desde el 2004 hasta el 2007. El diagnóstico fue realizado únicamente a la comunicación interna y se utilizó un método que contempla la observación, las entrevistas y la aplicación de cuestionarios a partir de seis dimensiones:

1) La información que los empleados tienen sobre la empresa, 2) el proceso de Inducción, 3) la información que los empleados tienen para desarrollar su trabajo, 4) los medios de comunicación interna, 5) el clima laboral y 6) la comunicación informal. El método fue aplicado a 28 empresas en Bahías de Huatulco, Oax. Esta investigación es un aporte importante al desarrollo del proyecto, porque genera ciertos conceptos y metodología igual a esta.

#### **4.1.1. FENALCO CARTAGENA**

En este aparte se señalará como parte del componente de antecedentes al proceso investigativo, un breve esbozo del panorama histórico y evolutivo de FENALCO Cartagena.

Por otro lado, importante señalar que se indagó sobre la existencia de procesos administrativos desde los diagnósticos o indagaciones realizadas sobre la situación de los procesos de comunicación en FENALCO Cartagena, obteniendo una negativa al respecto. Es decir, que esta investigación se convierte en la primera indagación sobre la realidad comunicativa del Gremio en la ciudad.

#### **4.1.1.2 PARANORAMA HISTORICO Y EVOLUTIVO DE FENALCO CARTAGENA**

La creación de la federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) fue desde 1945 por un grupo de comerciantes, según Leonardo Luengas Serrano encargado de la plataforma virtual 211de FENALCO, el comenta que durante la presidencia del Doctor Alberto Lleras Camargo y la creación de entidades como:

Fundecomercio y Cetco hechos históricos y económicos son historia y la Ayuda de la creación de lo que hoy día es la federación nacional de comerciantes FENALCO.

Desde el 14 de mayo de 1945 en el teatro Alameda de Bogotá se convocó a la primera reunión que daría origen a la Federación Nacional de Comerciantes. Se reunieron cerca de cuatrocientas personas que se dedicaban al comercio.

Antes y hoy día la razón de ser de FENALCO ha sido dar a los comerciantes las herramientas necesarias para realizar las gestiones pertinentes para que puedan ejercer en un ambiente favorable su profesión, buscando que este ejercicio resulte en un mayor bienestar económico y social para el país y su población.

#### **4.1.1.3 NACIMIENTO DE FENALCO COMO GREMIO**

El gremio envió una comunicación a la Interventoría Nacional de precios para reclamar legalmente acerca de la Resolución 292 logrando que se excluyeran de la misma las grapas y los clavos de herrar. La gestión adelantada por FENALCO a la postre permitió que la interventoría nacional de precios fuera suprimida, toda vez que el excesivo rigor en la aplicación de las normas jurídicas había motivado el nacimiento de la Federación.

Es así como antes y hoy la razón de ser de FENALCO ha sido dar a los comerciantes las herramientas y realizar las gestiones necesarias para que puedan ejercer en un ambiente favorable su profesión, buscando que este ejercicio resulte en un mayor bienestar económico y social para el país y sus gentes.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.2.1. QUE ES LA COMUNICACIÓN?**

La comunicación es un proceso que se maneja dependiendo de un mensaje que circule a algún lugar. Según Darío Rodríguez (2009:120) La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados.

La forma en que nos comunicamos es la manera en que somos informados, porque el medio en que nos involucramos es la manipulación de lo que se hace y cuenta para poder vivir a favor del cambio.

John Fiske (1966:6) en Introducción al Estudio de la Comunicación define la comunicación como, una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce, pero pocos pueden definir satisfactoriamente. Es así como logramos aplicar la comunicación entre los seres humanos y como se lleva entre ellos.

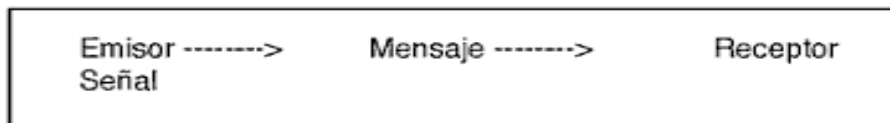


Este concepto es claro con la investigación a realizar ya que confronta al ser humano con lo que lo rodea, es decir al trabajador con su ámbito laboral y sus compañeros y la dependencia que tiene.

La comunicación exige varios enfoques disciplinarios, según María Consuelo Restrepo (1996) en su texto producción de textos educativos para su estudio involucra signos, símbolos y códigos que se deben decodificar en un momento dado.

Para Carmen Gómez Mont citado en el libro de María Consuelo Restrepo (1996:18) la comunicación es un proceso a través del cual se transmiten informaciones que van en doble sentido. También dice que la comunicación es la relación entre al menos dos participantes, codificador y decodificador; en esta comunicación los agentes que participan ejercen dos actividades diferenciales, ellas son:

- La producción de la expresión como: el habla, un grito, un gesto, un dibujo. Esta actividad recibe el nombre de emisión y el agente que la realiza, emisor.
- La captación y la comprensión de la emisión. Esta actividad se llama recepción y al agente que la realiza el receptor.



**Figura 1. Modelo de Shannon y Weber**

María Consuelo Restrepo (1996) en su libro *Producción de Textos Educativos* cita el modelo de Shannon y Weaver resaltando los canales, medios y códigos como los conceptos más importantes de comunicación. El canal: es el recurso básico por medio del cual se transmite la señal. El medio: es la forma técnica o física de convertir el mensaje en una señal capaz de ser transmitida a través del canal. El código: es un sistema de significado común para los miembros de una cultura o subcultura.

Este ejemplar concepto que nos plasma Restrepo (1996) es la forma en que nuestra investigación llevara a cabo el desarrollo del diagnóstico en FENALCO sede Cartagena. Es muy descriptivo entre emisor, receptor y mensaje en la forma en que nos comunicamos e informamos en nuestra sociedad.

#### **4.2.2. ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?**

Una empresa es regida por directivos los cuales son gerentes y de más accionistas, es por eso que Darío Rodríguez (2009: 127) nos habla de la organización como una forma de llevar a cabo diversos aspectos como: relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos, aceptando como información solo lo que el sentido organizacional considera válido, esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser utilidad como información, para orientarse en él.

Evidentemente, es posible que se cometan errores, distorsiones u omisiones en esta selección, pero, al mismo tiempo, es así que se va afinando la información para ser utilizada posteriormente en la organización, es un claro ejemplo que en las organizaciones se manejan diversas formas de llevar exitosamente un buen clima laboral.

#### **4.2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones buscan lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones y Darío Rodríguez (2009:124) en su libro Gestión Organizacional muestra las clases de comunicación en un ámbito laboral, él dice que, basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal.

La importancia de conocer nuestra empresa desde la misión hasta todo el personal, es de mucha ayuda así como lo explica Andrade en su libro

Comunicación organizacional interna, dice: esta comunicación tiene más responsabilidad; ya que tiene que facilitar el flujo de información “hablar” a sus trabajadores y dar a conocer las diferentes novedades a todo su personal interno, los boletines, correos corporativos.

#### **4.2.4. COMUNICACIÓN INTERNA**

Como lo cuenta Reyes León en su publicación “LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO” citando a Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993:239). En este sentido, se puede decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución, en la manera en que se comporte el individuo.

Es por esto, cuando se habla de comunicación interna hace referencia más que todo en la manera de informar ante trabajadores, jefes y directivos, contribuyendo en sus temáticas y objetivos que la empresa muestre.

La mayoría de las empresas ignoran que para lograr el éxito y la competitividad que el mercado hoy en día exige; las comunicaciones internas ayudan al proceso de los empleados, así como lo define Paul Capriotti (1998) en su publicación de la comunicación interna “ lo interno es contar a la organización lo que la organización está haciendo”, dándole énfasis a la importancia de situaciones o cambios que la empresa genere para el bienestar tanto de sus trabajadores como su organización.

Por ello, transmitir mensajes ascendentes, descendentes y horizontales dentro de los canales propuestos para informar sobre lo que ocurre internamente e instaurar una línea de comunicación eficaz entre los empleados, y directivos de las diferentes áreas administrativas son los principales objetivos a valioso de la comunicación interna.

Cuando se habla de comunicación ascendente, descendente y horizontal, hablamos de tipos de comunicación específicos para la comunicación interna dentro de una organización .se puede decir que la comunicación ascendente, es la que se realiza desde abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

#### **4.2.5. DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La fundamentación de este estudio es el diagnostico que se llevara a cabo en FENALCO sede Cartagena de comunicación interna, es por eso que Rivera habla que el diagnostico de comunicación interna es el resultado de un modo de investigar que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.

Con la ayuda de proporcionar información acerca de los diferentes sistemas comunicacionales internos con cada uno de los procesos de cada organización.

Es importante que en esta investigación se tenga claro el concepto de Vanessa Rivera pues generara mayor facilidad al momento de comenzar el estudio y trabajo de campo.



## 5. MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de recoger datos precisos importantes de las fortalezas de la empresa para el diagnóstico final, y a su vez realizar un proceso de observación, cuestionarios y entrevista estructurada, con preguntas dicotómicas abiertas y cerradas. Esta investigación es de tipo descriptivo – exploratorio y desarrollada desde una perspectiva de corte cuantitativa.

La muestra se seleccionó de acuerdo al siguiente criterio: empleados con mínimo dos años de experiencia en cada área administrativa de FENALCO Cartagena. De esta manera se logró trabajar con el total de la población de la organización, es decir, 13 empleados entre directivos y administrativos; el proceso de la investigación se llevó de acuerdo a reuniones con los directivos de cada área realizándoles entrevistas que arrojaran información de la intencionalidad, con observaciones de situaciones laborales diferentes.

**Las fases realizadas durante el proceso fueron las siguientes,**

1. Reconocimiento de área de trabajo
2. Reconocimiento del problema
3. Investigación teórico
4. Acercamiento con el personal de la organización
5. Análisis
6. Presentación de resultado

**Análisis de recopilación de datos:**

Para el análisis de los datos cuantitativos se digito la información obtenida de las encuestas realizadas por la muestra en el software SPSS, el cual ayudo a mantener una buena y efectiva organización de las preguntas y respuestas al momento de obtener el resultado final. Colocando cada pregunta en los espacios sugeridos por el sistema, para luego realizar el proceso de tabulación de cada una.

Por otra parte para el análisis de los datos cualitativos (preguntas dicotómicas abiertas /Entrevista) se categorizo una serie de elementos macros con las respuestas dadas por la muestra, tabuladas en Excel para ordenar tanto las preguntas y respuestas de una forma cuantitativa dentro del software SPSS.

## **6. ANALISIS**

### **6.1. Resultados y Análisis**

La realización de esta investigación se hizo a partir de la importancia de las comunicaciones internas en FENALCO sede Cartagena con tres (3) objetivos específicos; las fortalezas en el desarrollo de la comunicación interna de los flujos de comunicación entre los empleados y directivos, aspectos por mejorar que influyan en el desarrollo del flujo de la información, los canales y tipos de comunicación que desarrolla FENALCO con el personal interno.

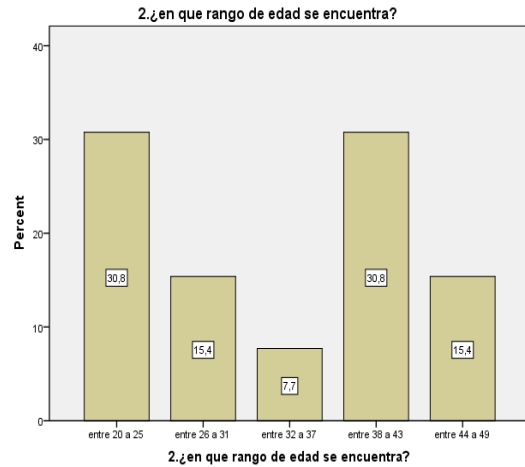
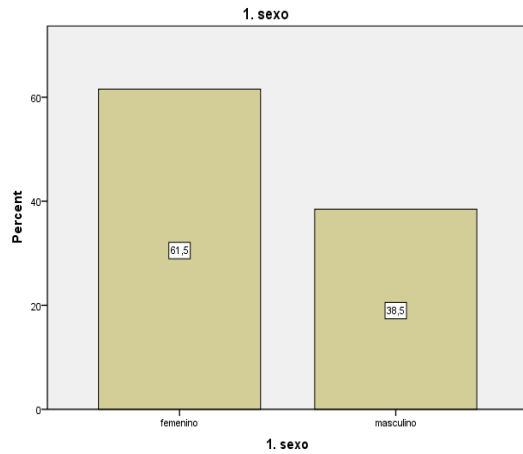
Los resultados y su análisis se expondrán a continuación, a partir de cada uno de estos objetivos, dividiendo el capítulo desde los diferentes instrumentos utilizados. En una primera instancia se mostrarán los rangos atareos y de sexo de las personas que hicieron parte de la muestra, ya que se considera un aspecto a resaltar dentro de la misma.

**RASGOS GENERALES DE LA MUESTRA.**

**ENCUESTAS PREGUNTAS CERRADAS.**

**Ilustración 1. El sexo en que pertenece la persona.**

**Ilustración 2. Distribución de edades**



Los trabajadores de FENALCO Cartagena en su mayoría son del género femenino con un (61,5%) dejando al género masculino con un (38,5%) (Ilustración 1).

Por otra parte se encontró dentro de esta organización la gran mayoría de trabajadores oscilan entre 38 y 43 años (38,5%) , dejando ver que la experiencia y responsabilidad hace mayor conocimiento al nivel de manejo

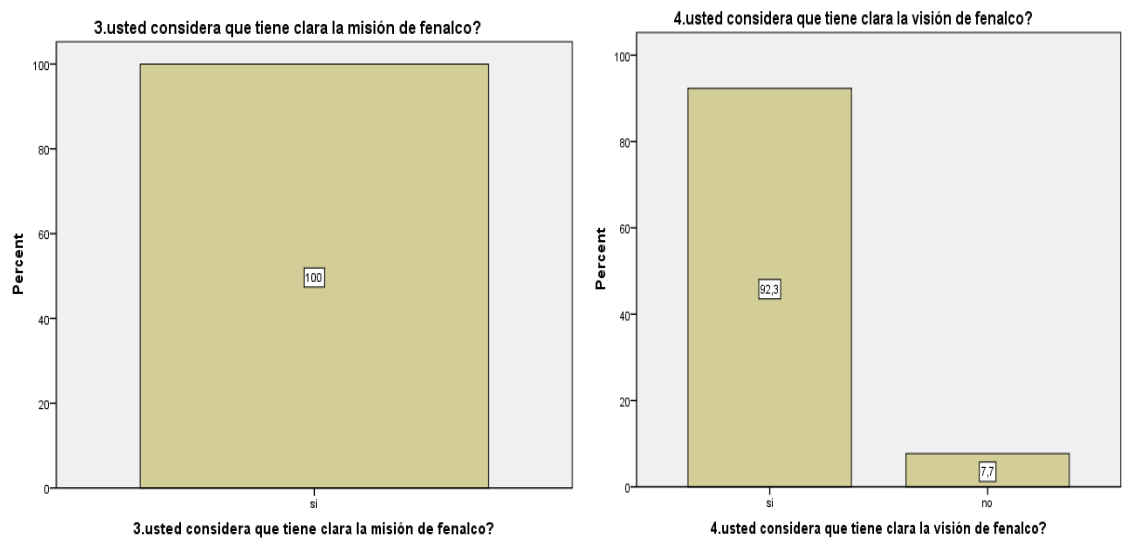
laboral, así como lo menciona Schaie (1977), “el comienzo de la adultez se conceptúa como una etapa de consecuencia de logros, en la que se van realizando proyectos que hacen parte de la vida futura. Cuando se llega a los 30 años, la persona comienza a adquirir mayores compromisos frente a otras personas (familiares, compañeros y amigos), y por último (a los 40 años) existe una etapa ejecutiva en la que existe una alta responsabilidad social.

### **6.1.2. FORTALEZAS EN EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

En las siguientes ilustraciones se encontrará el resultado y análisis teórico de las preguntas cerradas, ligadas al punto 6.2 (**Página 61 a 67**) donde se expone las preguntas dicotómicas abiertas de la misma índole a seguir.

**Ilustración 3. Misión de FENALCO**

**Ilustración 4. Visión de FENALCO**



Es importante que cada trabajador conozca los objetivos de su empresa, tener la facilidad y valor de hablar de su organización como si fuera su casa; en este caso se puede observar que la identidad y el fortalecimiento de los intereses presentes y futuro de FENALCO son puntos prioritarios dentro de sus empleados, respondiendo su misión con mucha seguridad (100%) (Ilustración 3) y obteniendo resultado positivo en la visión (92,3%) y solo con (7,7%) resultados negativos (Ilustración 4).

Sin embargo es fundamental resaltar que FENALCO Cartagena no tiene cuadros visibles de las misiones y visiones de la empresa; es por eso que hay que conocer que tanto saben los trabajadores sobre este tema. Según Monge *“El impacto que tiene la misión y la visión, está determinado por varios elementos como el compromiso con la empresa, siendo compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión”*.

Dependiendo de los resultados se puede demostrar que los trabajadores conocen la misión y visión de la empresa, aunque no tiene muy claro cada uno de los objetivos.

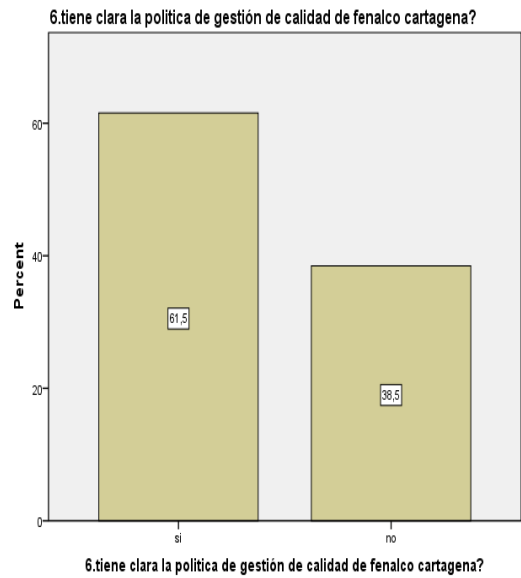
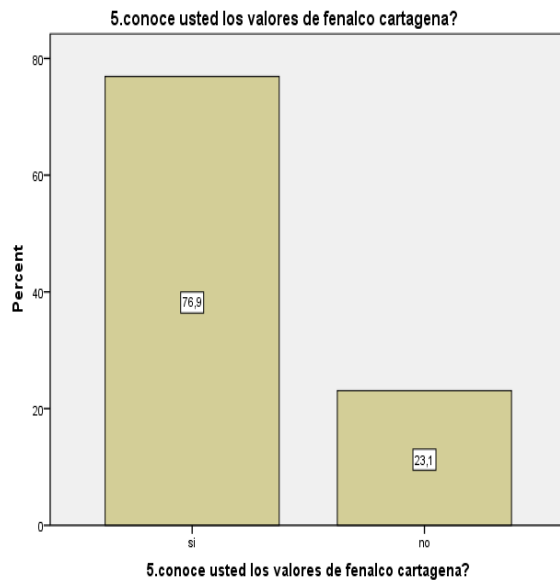
*“Velar por los intereses de los comerciantes y representarlos ante los diferentes entes estatales, trabajar así por la nación y por el fortalecimiento del comercio”*.

**Secretaria FENALCO**

**Ilustración 6. Valores de FENALCO**

**Ilustración 5. Política de Calidad**





FENALCO por ser un gremio y tener muchas empresas afiliadas, necesita que cada empleado conozca a fondo el objetivo y funcionalidad de su organización, y así mismo se sienta comprometido al conocer los valores y política de calidad, para realizar un buen trabajo y velar por el cumplimiento oportuno de la buena atención al afiliado tanto interna como externamente.

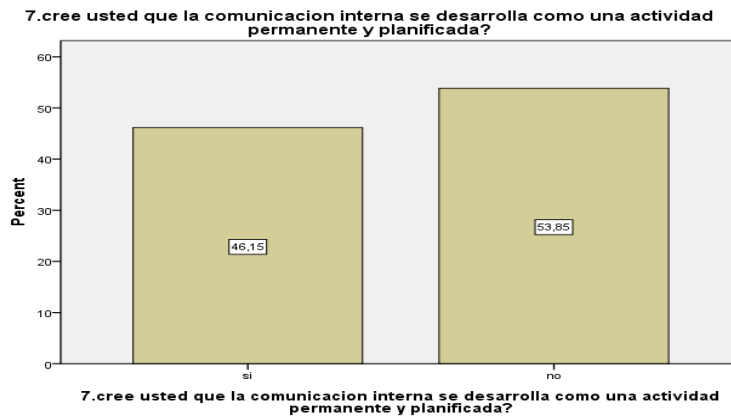
Por lo anterior se puede observar que en su gran mayoría los trabajadores de la organización en cuestión conocen los valores y fueron capaces de mencionar algunos de ellos (76,9%) y con un porcentaje medio (23,1%) no conocen los valores que los identifican en su organización actual (Ilustración 5).

Así mismo hablando sobre políticas de calidad los encuestados obtuvieron un promedio regular, con un (61,5%) como resultado positivo y un (38,5%) como resultado negativo (Ilustración 6).

De acuerdo a lo anterior, Sangüesa Marta, et al. (2006) sustenta a la gestión de calidad como la actitud proactiva y de posicionamiento de objetivos permanentes, con la única necesidad que tienen cada empleados conociendo la calidad de la empresa en la cual laboran para un mejor orden y régimen de responsabilidad.

Fue fundamental en esta investigación preguntar a los encuestados la política de calidad y los valores por los cuales maneja FENALCO Cartagena dentro de un régimen gremial, evitando el buen uso de auditorías empresariales.

### Ilustración 7. Actividad permanente y planificada



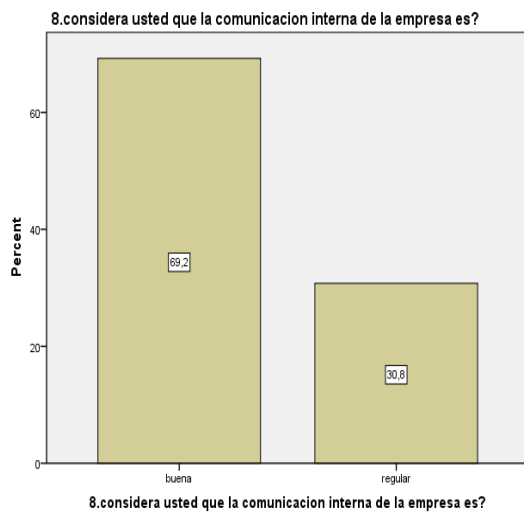
La comunicación es necesaria en toda empresa así como resalta Capriotti “lo interno es contar a la organización lo que la organización está haciendo”.

Mientras la comunicación sea permanente y en general planificada con un buen contacto de información, la empresa tendrá un buen mecanismo de trabajo, obviamente comenzando desde lo interno.

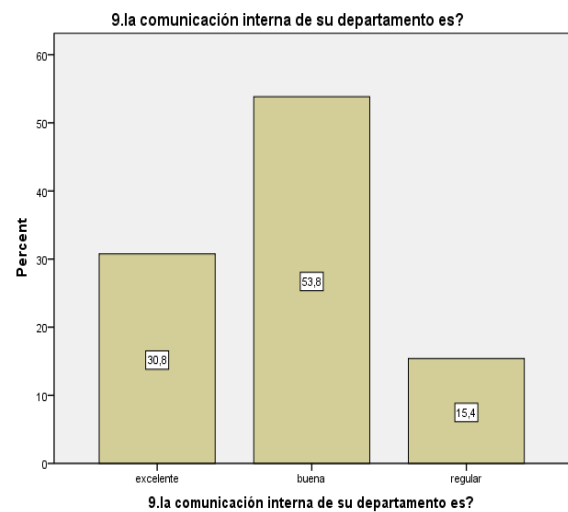
Es así que para esta investigación era esencial y necesaria conocer el desarrollo de su comunicación interna en cuanto a su planificación y actividad permanente en el puesto de trabajo de cada empleado, obteniendo como resultados que definitivamente el (53,85%) de los empleados no poseen una actividad permanente y planifica en su ciclo laboral y son un promedio medio de (46,15%) que aceptaron manejar planificación y actividad laboral permanente por lo menos cada quince días. (Ilustración 7).

### 6.1.3. ASPECTOS POR MEJORAR QUE INFLUYAN EN EL DESARROLLO DEL FLUJO DE LA INFORMACIÓN

**Ilustración 8. Comunicación interna de la empresa**



**Ilustración 9. Comunicación interna de cada departamento de**



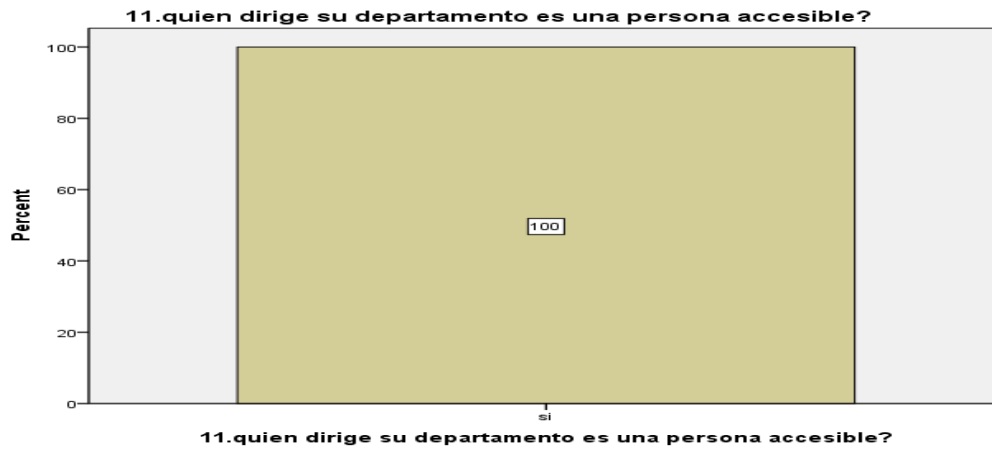
**Ilustración 10. Comunicación en distintos departamentos.**



La comunicación interna de una organización es la forma en que los empleados interactúan y se informan de las novedades de esta, de acuerdo a lo anterior se puede observar que en FENALCO la comunicación interna es buena con un promedio alto (69,2%) pero de igual forma existen falencias de un (30,8%) con la comunicación interna de la empresa dependiendo de los resultados.

Siguiendo con lo que sustenta Villafañe (1993:239). La comunicación al interior de las organizaciones, apoya estructuralmente a la empresa para el sostenimiento y conseguir un equilibrio en las comunicaciones entre todo el personal laborando, por eso es importante que FENALCO Cartagena siendo un gremio destinado a los comerciantes tenga una buena comunicación interna entre sus empleados.

La comunicación en los distintos departamentos de FENALCO es buena (61,5%), por medio de observaciones entre el encuestado y las cinco áreas correspondiente pero existe un promedio (38,5%) que equivale a los altibajos que ellos viven (Ilustración 10).

**Ilustración 11. Persona accesible en cada departamento de FENALCO**

Para el grupo trabajador encuestado en FENALCO Cartagena cuenta con un jefe o persona accesible (100%), dando muestra de la buena comunicación y entendimiento de los directivos de cada área.

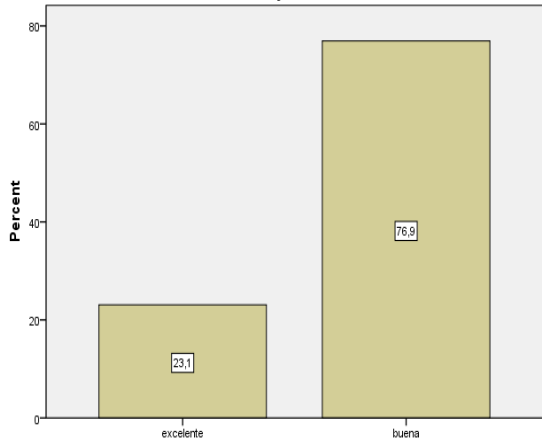
Mientras el trabajadores se sienta apoyado con las personas a cargo a él, es decir su jefe, será más ágil y tendrá más voluntad para producir cualquier información requerida, por el clima laboral que manejen.

### 6.1.4. LOS CANALES Y TIPOS DE COMUNICACIÓN QUE DESARROLLA FENALCO CON EL PERSONAL INTERNO

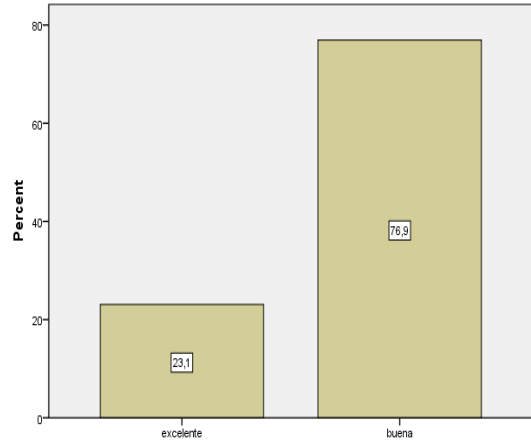
**Ilustración 13. Red de comunicación interna Ascendente (trabajador a jefe)**

**12. Redes de comunicación descendente (jefe a trabajador)**

12.a¿ como clasificas la red de comunicación interna ascendente en su zona de trabajo?



12.b¿ como clasificas la red de comunicación interna descendente en su zona de trabajo?

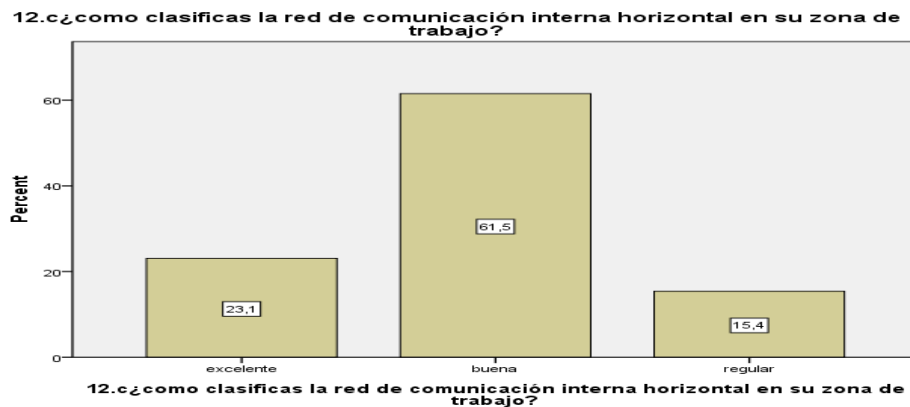


12.a¿ como clasificas la red de comunicación interna ascendente en su zona de trabajo?

12.b¿ como clasificas la red de comunicación interna descendente en su zona de trabajo?

**Ilustración 14.Red de comunicación interna Horizontal (la misma jerarquía)**





Entre el rango que se clasifico en las encuestas la comunicación interna entre trabajador y jefe, equivale a un promedio bastante alto en “buena” (76,9%) relacionándolo con la pregunta anterior que todos contestaron positivamente, pero el promedio excelente es muy bajo (23,1%).(Ilustración 12.a), la comunicación interna entre jefe a trabajador es buena en su gran mayoría (76,9%), aunque se encuentran altibajos (23,1%), (Ilustración 12.b) y la comunicación interna entre todos los trabajadores de FENALCO Cartagena, equivale a un promedio diferente que las demás redes de comunicación, en esta ocasión se distingue que la comunicación interna horizontal es buena (61,5%), excelente (23,1%) y seguida de un promedio más alto que el regular (15,4%).

Fue necesario este tipo de preguntas por que genera el impacto de investigación desde raíz, es decir conocer a fondo como son la comunicación entre todo el personal de FENALCO y en su jerarquía. Así como

menciona García J, en su libro La Comunicación Interna (1998) “La comunicación no es un fin, sino un medio y una herramienta que está expuesta al desarrollo de novedosas competencias, vinculando a los seres humanos en las organizaciones como: “la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.”

**Ilustración 15. Medios de comunicación**



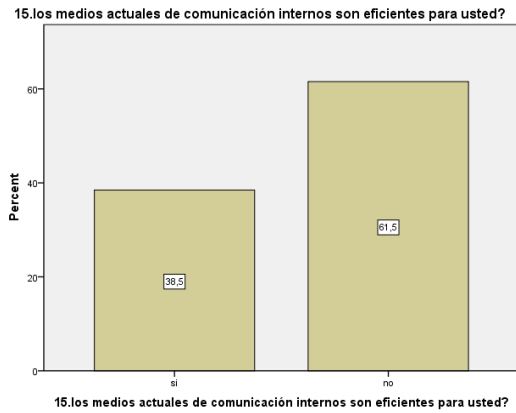
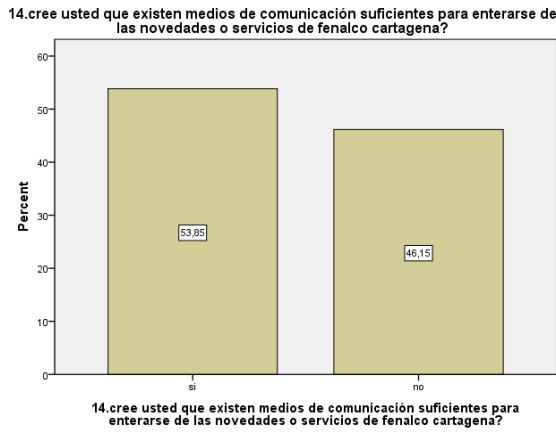
A pesar de 9 opciones de repuestas identificadas en las encuestas realizadas al personal de FENALCO Cartagena y con una opción de “otro cual” ellos dieron correos electrónicos (53,8%) como el más usado para enterarse de los proyectos, programas, obras e información general de la empresa, dejando atrás los comentarios (38,5%) y las reuniones (7,7%).

La importancia que tiene los medios de comunicación interna se encuentra estructurada desde el modelo de Shannon y Weaver citado por María Consuelo Restrepo (1996), resaltando los canales, medios y códigos como los conceptos más importantes de comunicación. El canal: es el recurso básico por medio del cual se transmite la señal. El medio: es la forma técnica o física de convertir el mensaje en una señal capaz de ser transmitida a través del canal. El código: es un sistema de significado común para los miembros de una cultura o subcultura.

Es por esto que los resultados obtenidos son el producto de la clase de comunicación que en realidad existe en FENALCO Cartagena y el medio en el que se comunican.

**Ilustración 16. Medios suficientes a nivel interno**

**Ilustración 17. Medios eficientes a nivel interno**

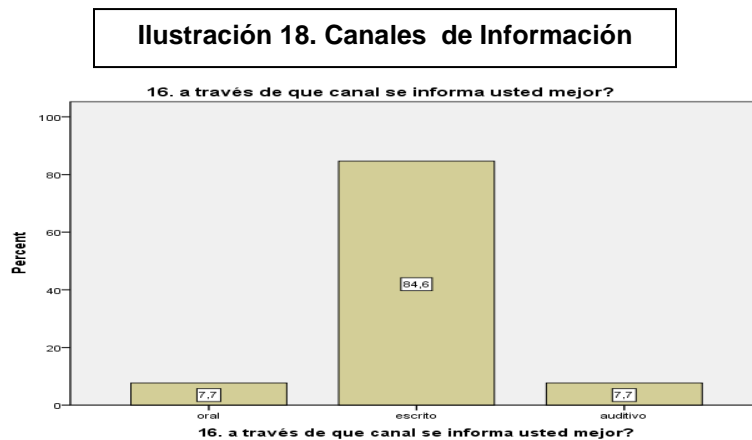


Como se observo en la ilustracion 16, muchos encuestados contestaron de una manera positiva que existen medios suficientes pero en esta ilustracion se pregunto acerca de la eficiencia de los medios, y ellos de una manera desequilibrada se obtuvo una respuesta negativa (61,5%) a lo esperado y positiva (38,5%) un promedio medio.

A pesar de las respuestas anteriores donde solo tiene en cuenta de 9 opciones a 3 medios de comunicación, los encuestados de una manera

positiva dicen que si (53,85%) tiene medios suficientes para enterarse de las novedades o servicios de FENALCO Cartagena, aunque existe negativas (46,15%) en las respuestas es un promedio alto para evaluar los medios suficientes.

Es importante resaltar que no es un fin, sino un medio y una herramienta que está expuesta al desarrollo de novedosas competencias, para plasmar la información interna, así como García J, (1998) menciona como interés empresarial a nivel interno.

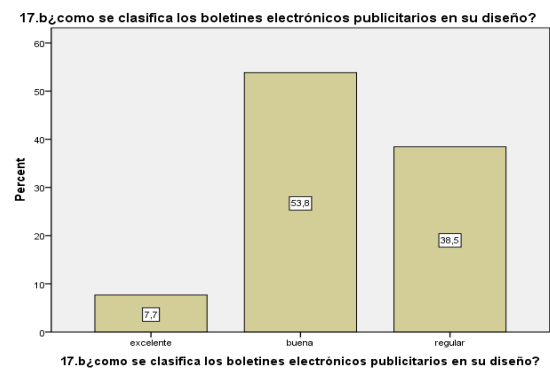
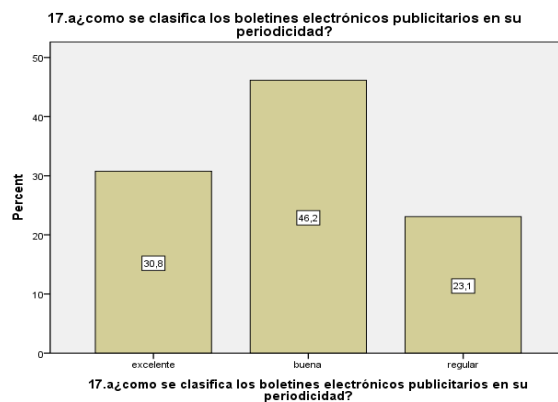


Es evidente que el canal en que los trabajadores de FENALCO Cartagena, se informa mejor es el escrito (84,6%), dejando el auditivo (7,7%) y oral muy bajo (7,7%).

Por ser una investigación exploratoria nivel cuantitativo es de mucha ayuda preguntar cada detalle importante que sustente la eficacia de la información; así como lo menciona Rodrigo M (1993) “cuanto más se informa un individuo, más canales utiliza”. Razón por la cual se evidencia la difícil situación comunicativa de esta organización, dependiendo de los resultados.

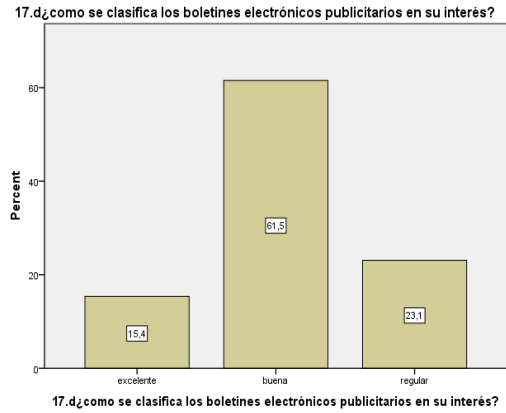
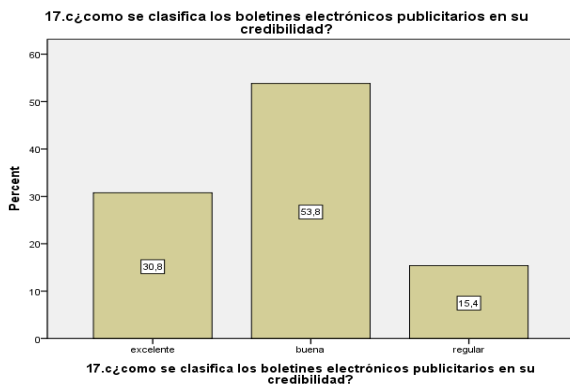
**Ilustración 20. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su diseño.**

**Ilustración 19. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su periodicidad.**



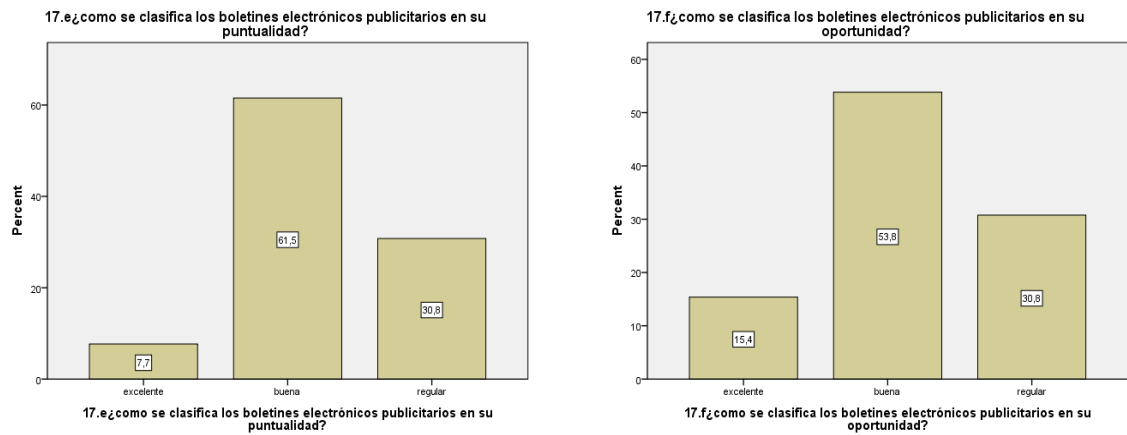
**22. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su interés.**

**Ilustración 21. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su credibilidad.**



**Ilustración 24. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su puntualidad.**

**23. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en boletines electrónicos con su oportunidad.**



La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su periodicidad, la importancia que tiene la información plasmada es buena (46,2%), siguiéndole la excelente (30,8%) y regular (23,1%). (Ilustración 19).

La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su diseño, la importancia que tiene la diagramación para la facilidad del mapeo de información es buena (53,8%), siguiéndole la regular (30,5%) y excelente (7,7%). (Ilustración 20).

La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su credibilidad, la importancia la información, su veracidad y



fugacidad es buena (53,8%), siguiéndole la excelente (30,8%) y regular (15,4%). (Ilustración 21)

La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su interés, es importante la clase de información que se quiera dar a conocer, es buena (61,5%), siguiéndole la regular (23,1%) y excelente (15,4%). (Ilustración 22).

La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su puntualidad, es importante que tiene la información enviada este con previo aviso, se clasifica en buena (61,5%), siguiéndole la regular (30,8%) y excelente (7,7%). (Ilustración 23).

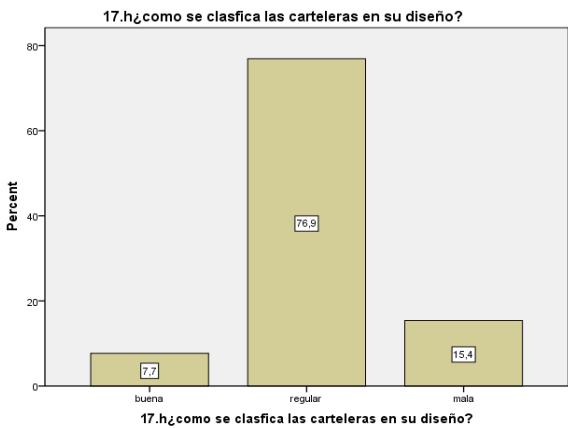
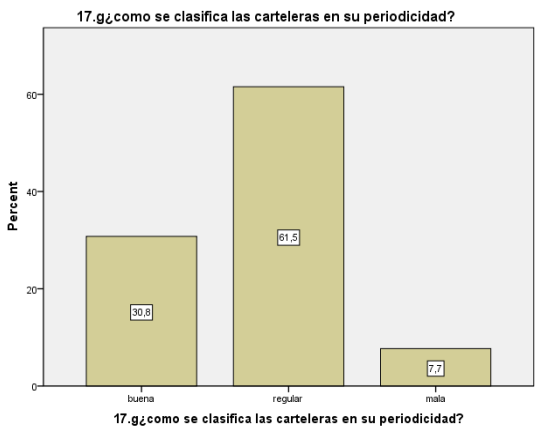
La clasificación de estos medios internos como lo es los boletines electrónicos en su oportunidad, es importante que la información enviada sea oportuna, es decir que no se haya pasado del día del evento, o sea de su interés, es clasificada como buena (53,8%), siguiéndole la regular (30,8%) y excelente (15,4%). (Ilustración 24).

Los boletines electrónicos es una fuente informativa veraz que ayuda a mantener en contacto directo frente a cualquier situación, seguido por lo que comenta Paul Capriotti (1998) en su publicación de la comunicación interna “lo interno es contar a la organización lo que la organización está haciendo”, sustenta la importancia de tener informado de cada una de las novedades que FENALCO tiene, y los boletines electrónicos son necesarios hasta cierto límite.

Dependiendo de los resultados obtenidos en la clasificación de los medios internos con el correo electrónico publicitario comprobamos que generalmente se envían correos publicitarios a cada uno de los trabajadores pero en algunas ocasiones son enviados cuando las fechas de los eventos se encuentran vencidos. Según Darío Rodríguez (2009:124) en su libro Gestión Organizacional muestra las clases de comunicación en un ámbito laboral, el cual dice que basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal, este argumento ayuda a sustentar en que no solo es él envió de correos electrónicos vencidos o caducados de cada área para tener una excelente comunicación de cada novedad de FENALCO Cartagena.

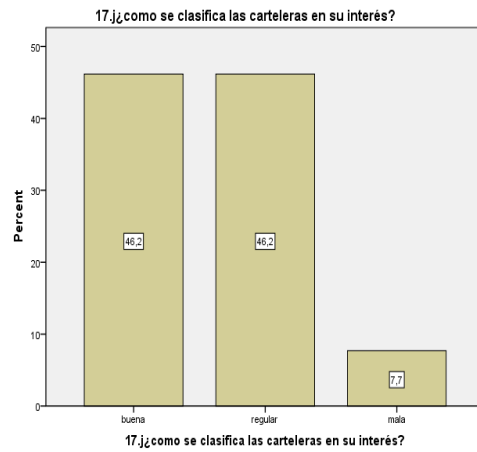
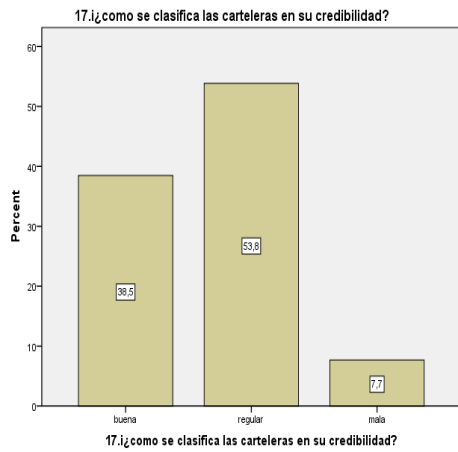
**Ilustración 25. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en carteleras con su con su periodicidad.**

**Ilustración 25. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en carteleras con su diseño.**



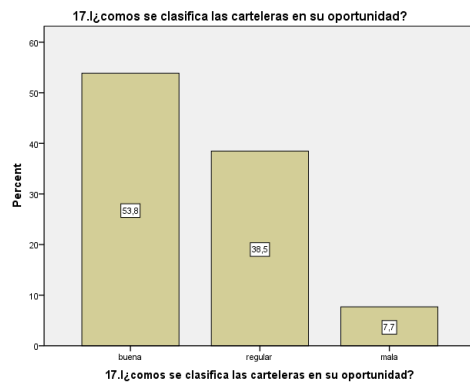
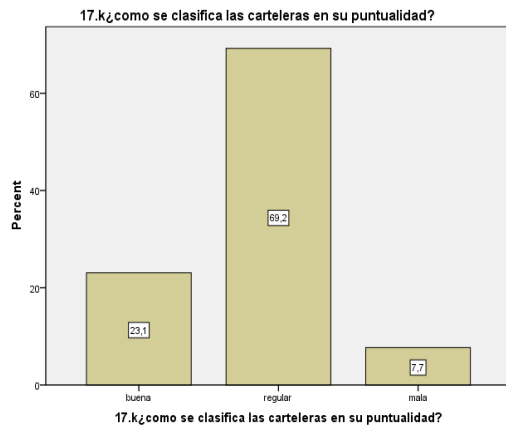
**Ilustración 27. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en**

**Ilustración 26. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en carteleras con su interés.**



**Ilustración 28. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en carteleras con su puntualidad.**

**Ilustración 29. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en carteleras con su oportunidad.**



La cartelera como medio de comunicación interna es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas debido a

su bajo costo y una percepción de fácil implementación, como lo reafirma Carina Mazolla, esta herramienta se transforma entonces en un canal eminentemente verticalista con selección de temáticas que son solo de interés organizacional.

De acuerdo a la graficas anteriores podemos concluir que en FENALCO Cartagena en cuanto al uso de las Carteleras en su periodicidad, la importancia que tiene la información plasmada es regular (61,5%), siguiéndole buena (30,8%) y mala (7,7%).

Dentro de la clasificación de la cartelera en su diseño como medio de comunicación interno, podemos destacar la importancia que tiene la diagramación para la facilidad del manejo de información, dentro de FENALCO Cartagena vemos que el no tener tantas cosas expuestas para no distorsionar

la mente de los receptores es regular (76,9%), siguiéndole mala (15,4%) y buena (7,7%).

Así mismo se encontró que la importancia de la información, la veracidad y la fugacidad, dentro de la credibilidad que posee la cartelera como medio de comunicación es regular (53,8%), siguiéndole buena (38,5%) y mala (7,7%).

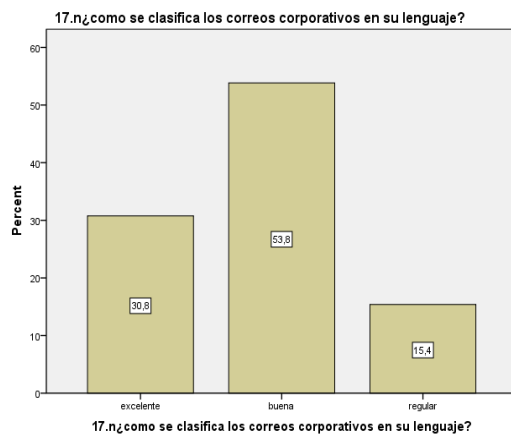
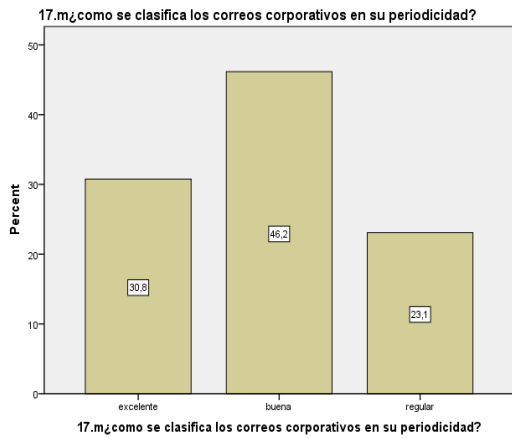
Por otra parte dentro de la organización estudiada la cartelera en su interés se reflejó como un buen medio de comunicación interno (46,2%), donde la importancia de su información y lo llamativo que este diseñado es indispensable para el buen manejo de las comunicaciones.

Dentro de la clasificación de la cartelera como medio de comunicación interno en su puntualidad y en su oportunidad, sobresalió de forma efectiva con un (53,8%), la importancia que la información expuesta dentro de esta este a tiempo y tengan que? Como? Y cuales? Son los datos efectivos para llenar de información real y atractiva la cartelera. cuenta cuando y cuales son la información sin embargo se noto de forma regular un (69,2%),

siguiéndole mala con un (7,7%). Que los empleados no están de acuerdo con toda la información encontrada dentro de las carteleras.

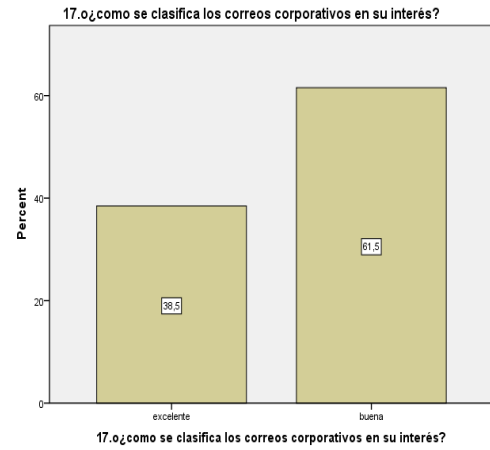
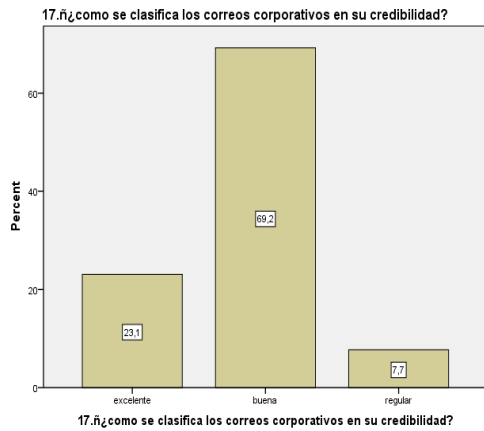
**Ilustración 31. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su periodicidad.**

**Ilustración 30. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su lenguaje.**



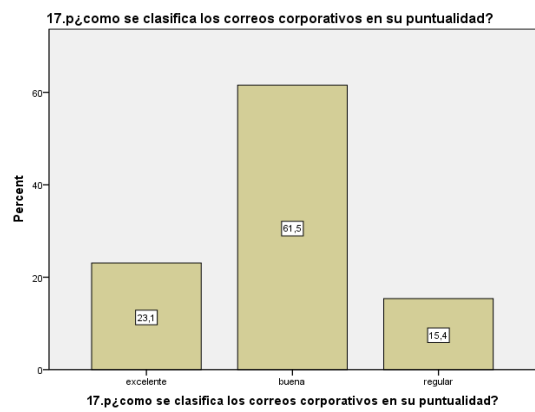
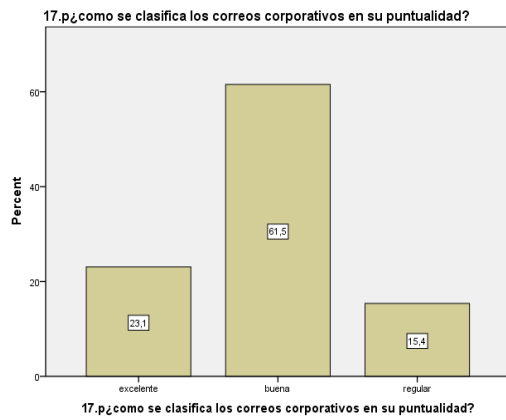
**Ilustración 33. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su credibilidad.**

**Ilustración 32. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su interés.**



**Ilustración 35. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su puntualidad.**

**Ilustración 34. Clasificación a medios de comunicación interno FENALCO en correos electrónicos corporativos con su oportunidad.**



Como nos indica Florencia Suksdorf en su blog medios de comunicación en internet, el correo electrónico fue una herramienta crucial para



que la interne sea creada, esto hizo posible nuevas forms de compartir informacion; es por esto que muchas organizaciones, asimismo, subestiman el valor del conocimiento que está almacenado en los e-mails. De acuerdo con la investigación de Osterman, los correos electrónicos contienen aproximadamente un 75% de la información que utilizamos en una jornada de trabajo. Por lo tanto, la cantidad de conocimiento almacenado en dichos correos es suficiente para justificar su archivo durante un largo período de tiempo.

**DAVID, Kelleher “VENTAJAS DEL ARCHIVO DE E-MAILS EN LA EMPRESA”**

Dentro de FENALCO Cartagena se noto en la clasificación de estos medios internos como lo son los correos corporativos en su periodicidad, la importancia la información, su veracidad y fugacidad es buena (46,2%), siguiéndole excelente (30,8%) y regular (23,1%).

Así mismo como correos corporativos en su lenguaje, la importancia la información, en su claridad, mismo léxico y palabras coherentes es buena (53,8%), siguiéndole excelente (30,8%) y regular (15,4%).

Como correos corporativos en su credibilidad, la información muestre realidades, hechos que confirmen sitios, hora o eventualidades, es buena (69,2%), siguiéndole excelente (23,1%) y regular (7,7%).

Como lo son los correos corporativos en su interés, la importancia de su información y lo llamativo que este diseñada, es buena (61,5%), y siguiéndole excelente (38,5%).

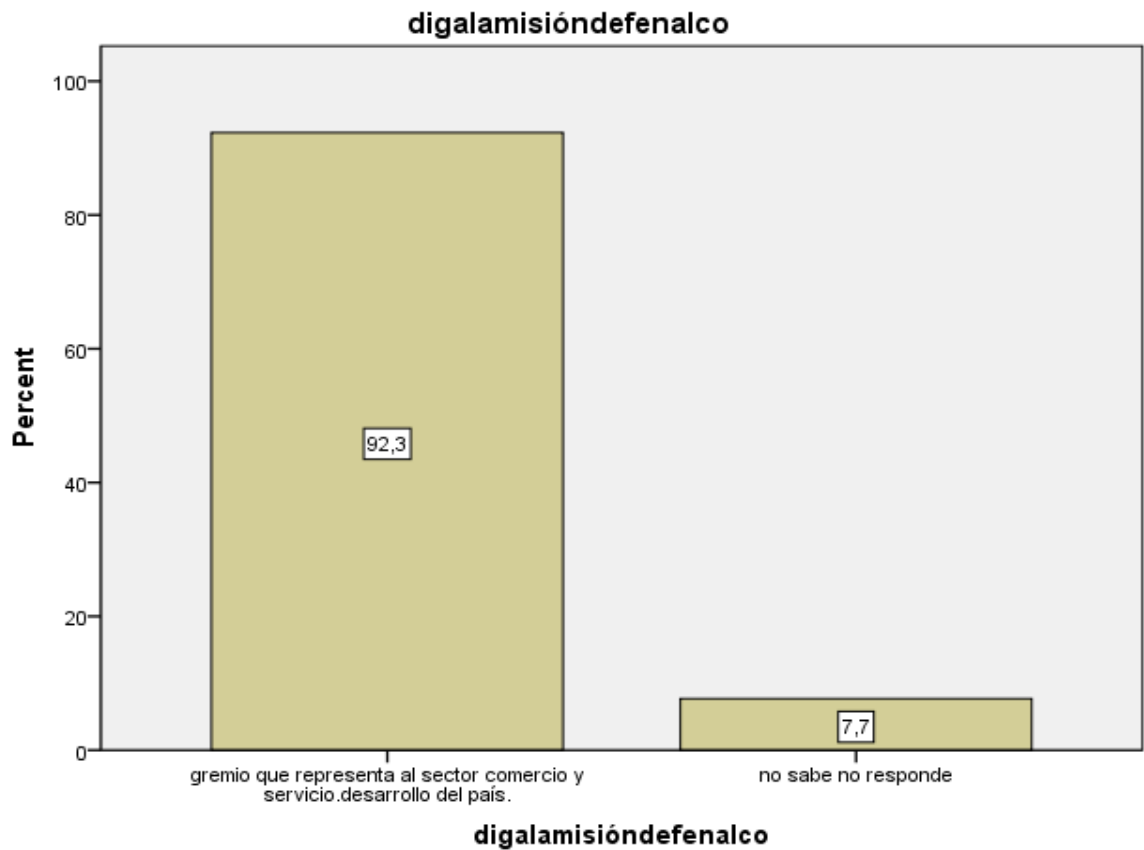
Como lo son los correos corporativos en su puntualidad, la información debe estar a tiempo, es buena (61,5%), siguiéndole excelente (38,5%) y regular (15,4%).

Como lo son los correos corporativos en su oportunidad, la información tiene que ser oportuna, es buena (69,2%), siguiéndole excelente (23,1%) y regular (7,7%).

## **6.2. ENCUESTA PREGUNTAS DICOTÓMICAS ABIERTAS.**

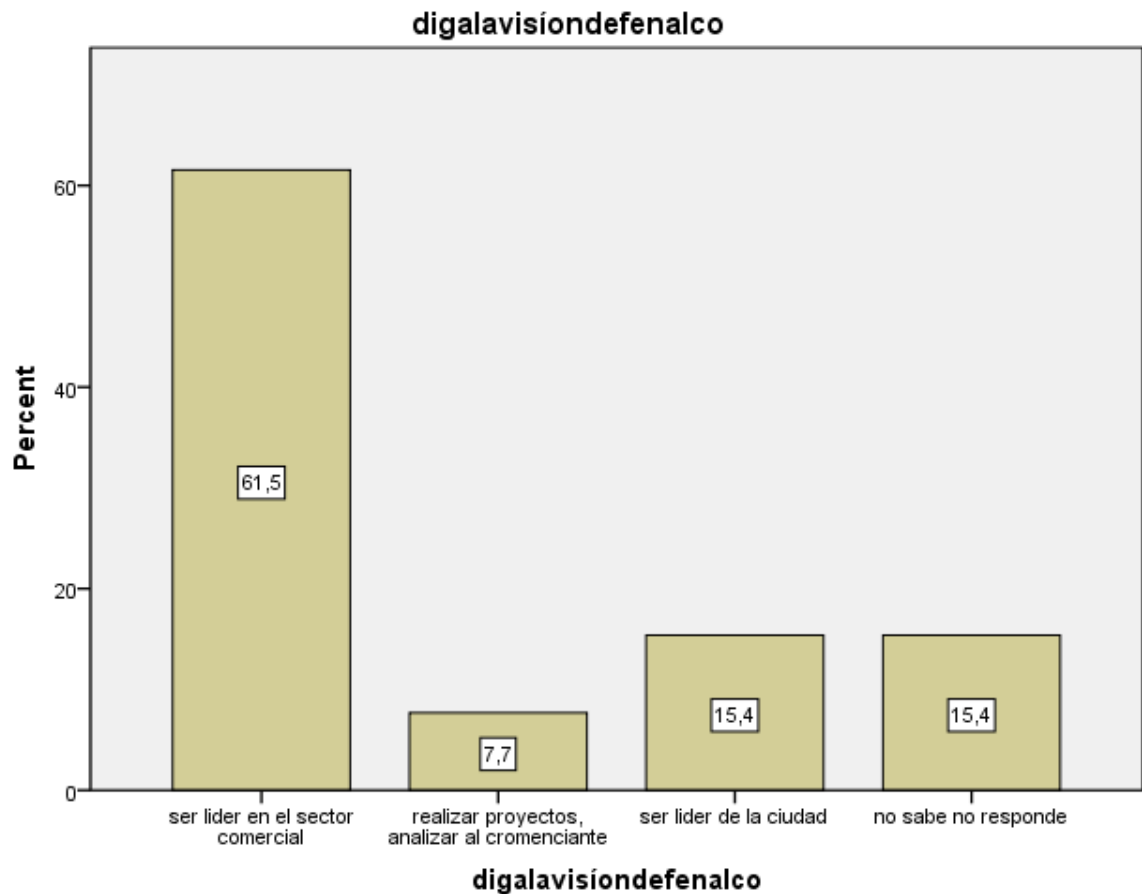
Las siguientes ilustraciones dependen de las preguntas dicotómicas abiertas que hacen parte del cuestionario realizado al personal de FENALCO Cartagena.

**Ilustración 36. Misión.**



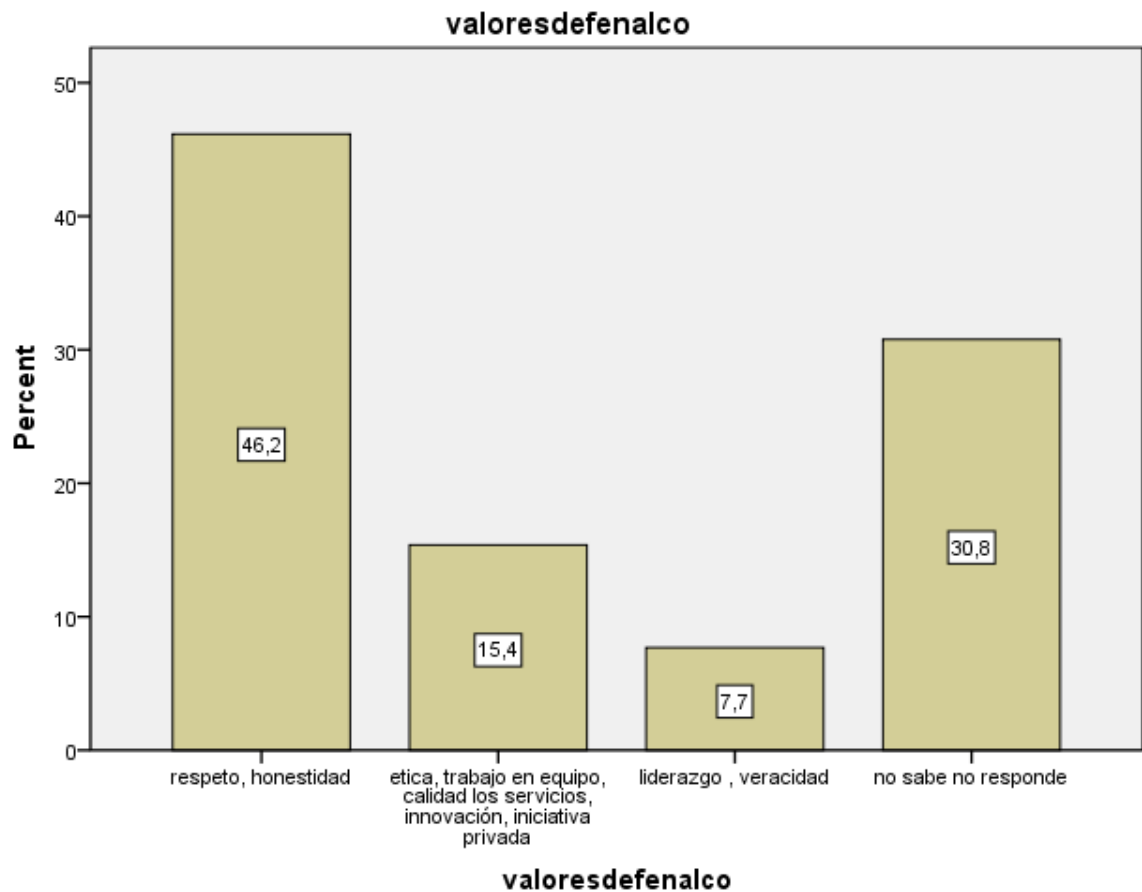
Esta grafica nos muestra que el 92,3% de los encuestados, identifican de forma acertada la misión de FENALCO Cartagena. Por otra parte encontramos que el 7,7% de los encuestados manifiesta no identificar la misión de la organización.

**Ilustración 37. Visión.**



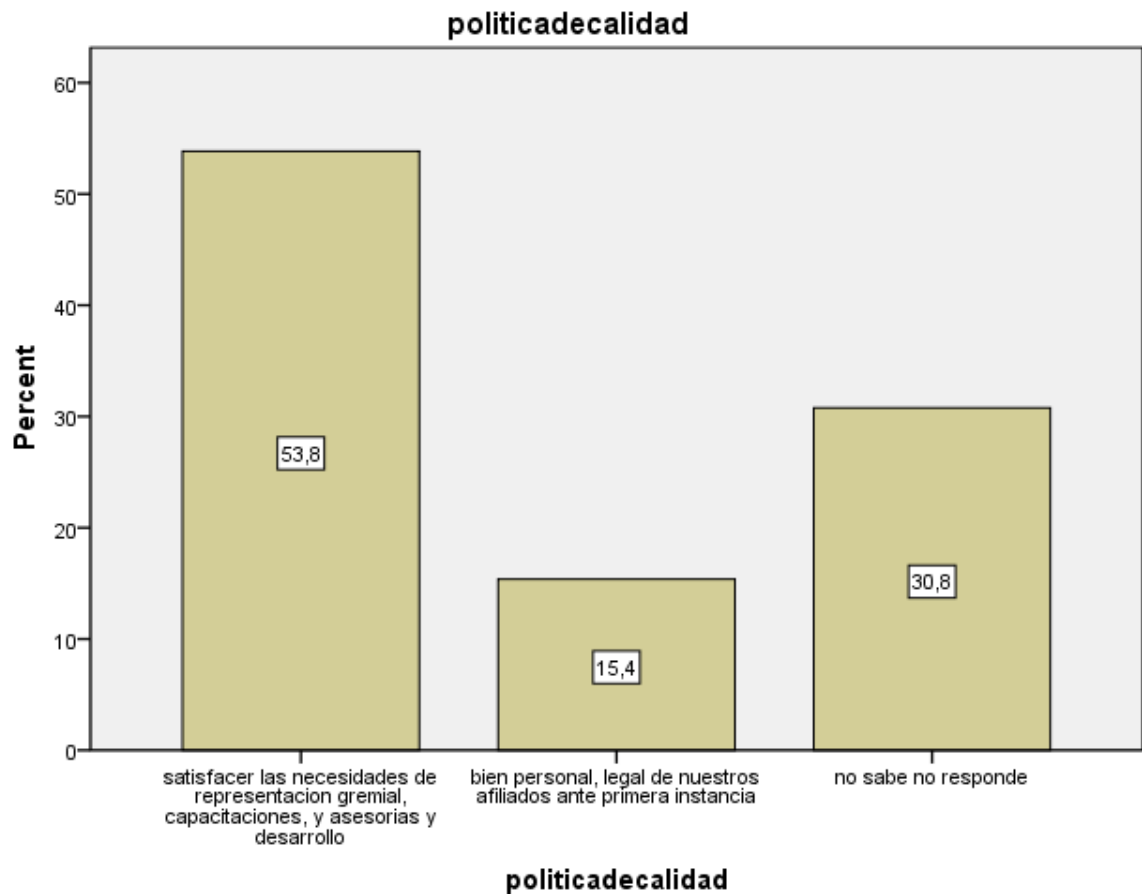
Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, identifican de forma dispersa la visión de la organización y la representan de la siguiente manera: un 61,5% manifiesta “ser líder en el sector comercial”; un 15,4% “ser líder la ciudad”; otro 15,4% “No sabe, no responde”; y por ultimo un 7,7% “realizar proyectos, analizar al comerciante”

**Ilustración 38. Valores.**



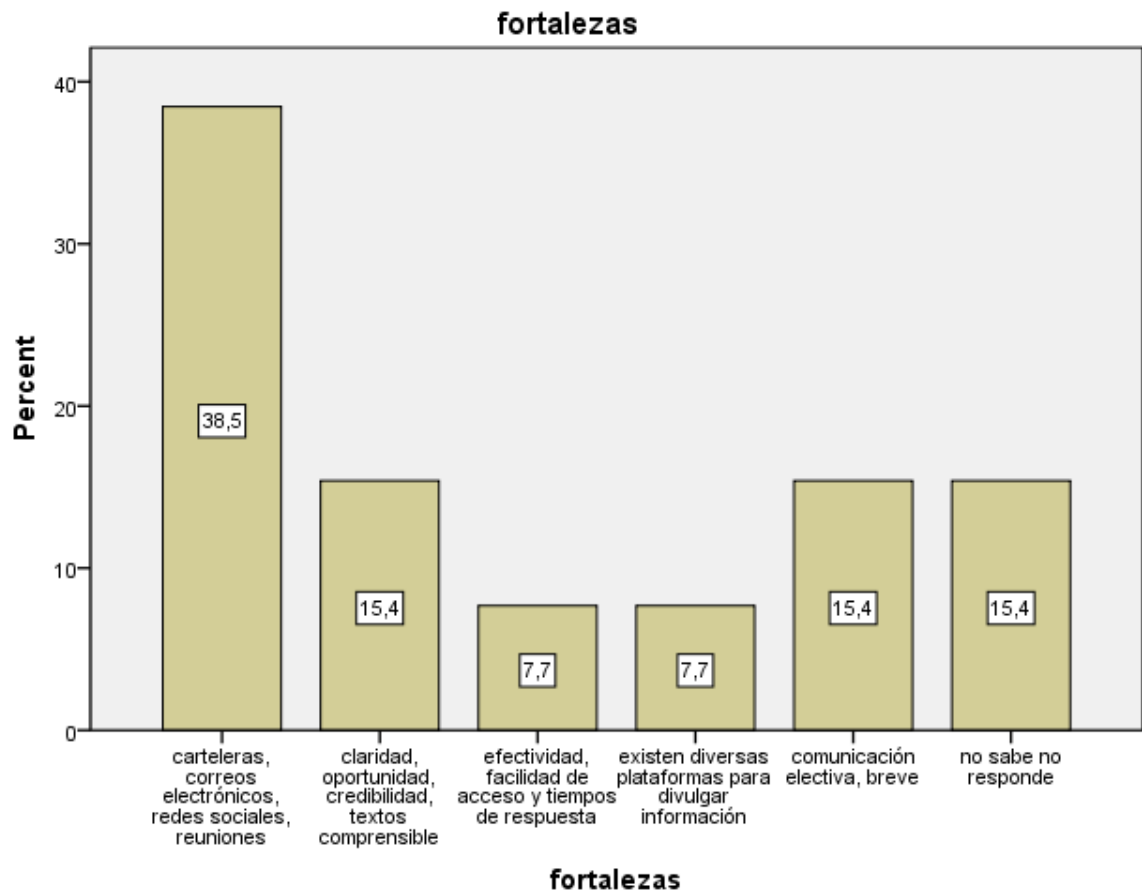
Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, identifican de forma dispersa los valores de la organización y la representan de la siguiente manera: un 46,2% manifiesta “respeto, honestidad”; un 30,8% “no sabes, no responde”; otro 15,4% “ética, trabajo en equipo, calidad de servicio, innovación, iniciativa privada”; y por ultimo un 7,7% “liderazgo, veracidad”.

### **Ilustración 39. Política de calidad.**



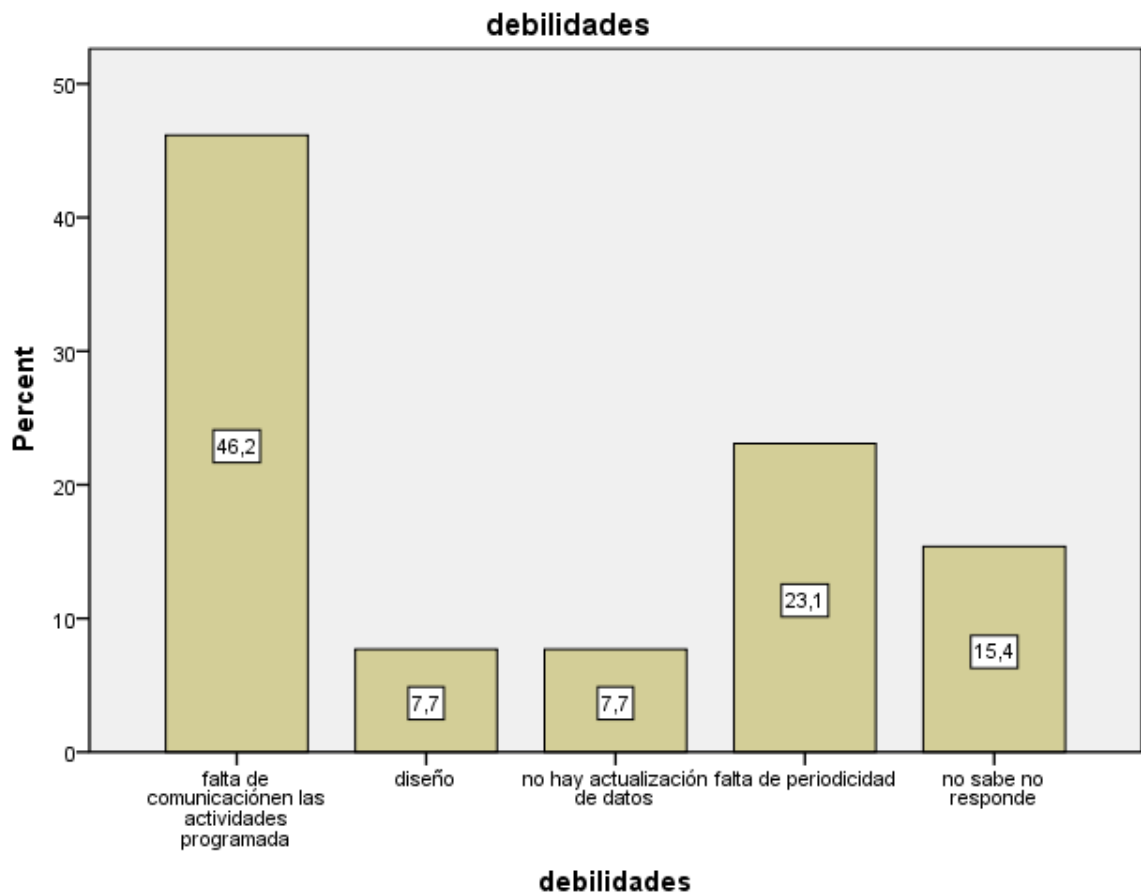
Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, identifican de forma dispersa las políticas de calidad de la organización y la representan de la siguiente manera: un 53,8% manifiesta “satisfacer las necesidades de representación gremial, capacitaciones, asesorías y desarrollo”; otro 30,8 “no sabe, no responde”; y por ultimo un 15,4% “bien personal, legal de nuestros afiliados ante primera instancia”

#### **Ilustración 40. Fortalezas.**

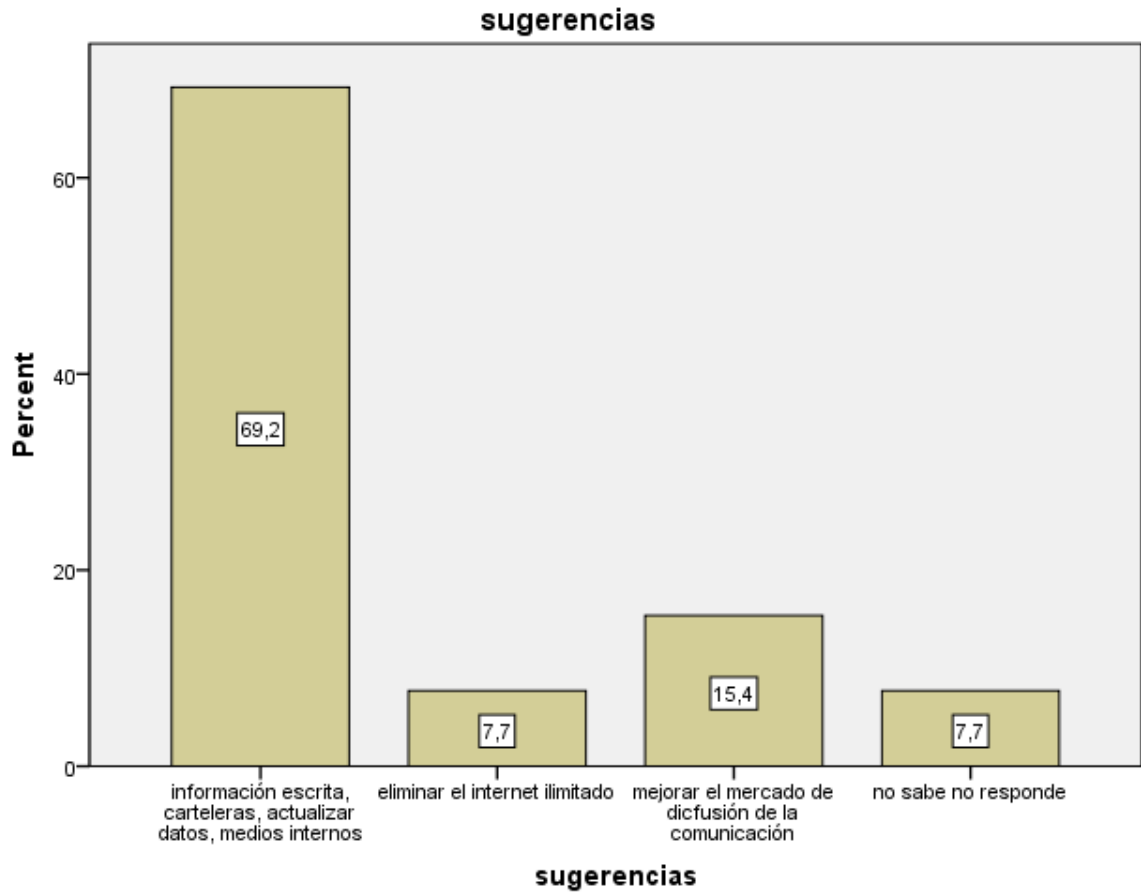


Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, identifican de forma dispersa las fortalezas de la organización y la representan de la siguiente manera: un 38,5% manifiesta “carteleras, correos electrónicos, redes sociales, reuniones”; un 15,4% “claridad, oportunidad, credibilidad, textos comprensibles”; un 15,4% “comunicación, electiva, breve”; otro 15,4% “no sabe, no responde”; un 7,7% “efectividad, facilidad de acceso y tiempo de respuesta”; y por ultimo un 7,7% “existen diversas plataformas para divulgar información”.



**Ilustración42.Debilidades.**

Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, identifican de forma dispersa las debilidades de la organización y la representada de la siguiente manera: un 46,2% manifiesta “falta de comunicaciones en las actividades programadas”; un 23,1% “falta de periodicidad”; un 15,4% “no sabe, no responde”; un 7,7% “diseño”; y por ultimo un 7,7% no hay actualización de datos.

**Ilustración 41. Sugerencias.**

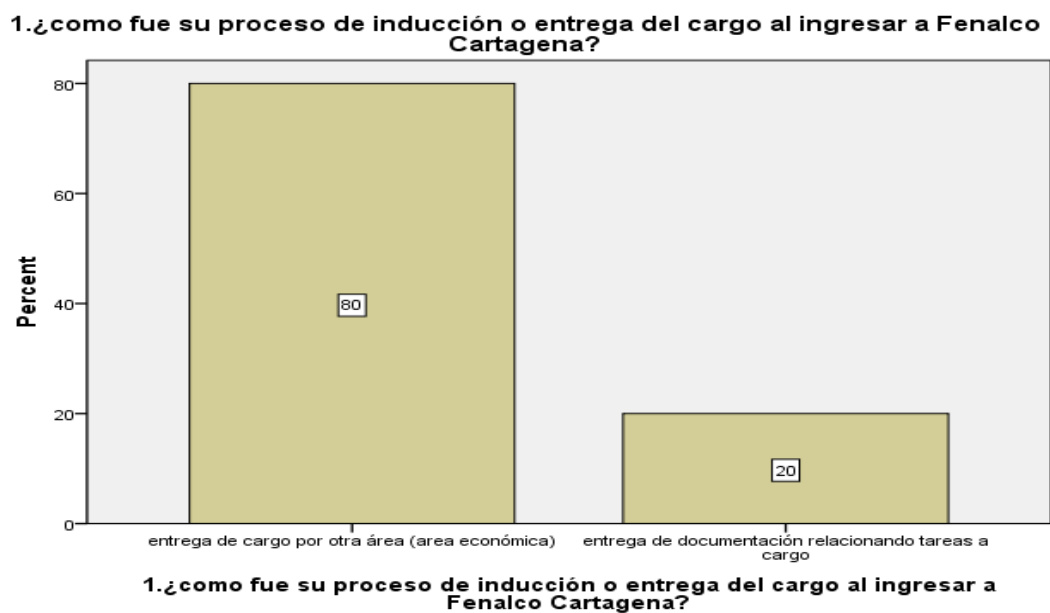
Esta grafica nos indica que los encuestados de FENALCO Cartagena, proponen con 69,2% como sugerencia principal: “información escrita, carteleras, actualizar datos, medios internos”; en un segundo lugar con 15,4% “mejorar el mercado de difusión de la comunicación”; en un tercer lugar con un 7,7% “eliminar el internet limitado”; con un 7,7% “no sabe, no responde”.

### 6.3. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.

Las siguientes ilustraciones hacen parte de una entrevista realizada a los directivos de cada departamento de FENALCO Cartagena, de acuerdo a los resultados obtenidos se dividieron por objetivos específicos dependiendo de la importancia de cada una de las preguntas.

- ✓ **Identificar fortalezas en el desarrollo de la comunicación interna de los flujos de comunicación entre los empleados y directivos.**

**Ilustración 42. Proceso de inducción.**



“La inducción forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos, entonces es así, como la primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal quien explica cuestiones como horarios y vacaciones, A continuación el empleado nuevo se presenta con el supervisor, quien le explicará la naturaleza exacta del trabajo presentando con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de calmar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día.” Gary Dessler.

Es evidente dependiendo de lo expuesto en la ilustración anterior, que el cargo como tal de diferentes empleados de FENALCO Cartagena no fue entregado por la persona real encargada (80%), sino por funcionarios de otras áreas, cual es un promedio muy significativo para recursos humanos en pro a la colaboración de personas nuevas que hacen parte de la organización, por que fueron los pocos que se le fue entregado el cargo (20%).

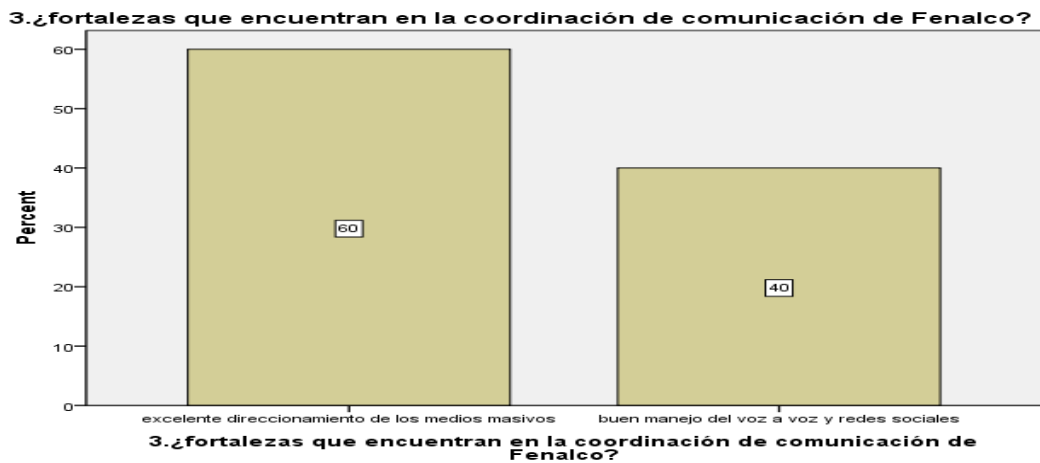
**Ilustración 43. Medios de comunicación.**

“En las organizaciones actuales, la existencia y el aporte de los medios son tan vitales para la fluidez de las comunicaciones como las arterias para nutrir los órganos en los seres vivos... La elección de unos u otros depende del desarrollo de la Red y cuál sea la Estrategia de Comunicación que la Empresa tenga prevista; así como también el grado de penetración que cada uno de los canales ha logrado alcanzar en el público interno mediante el accionar estratégico” *Mariano Rivero*

Dado esta respuesta es posible sustentar que el correo institucional y las distintas extensiones que existen en la parte administrativa de FENALCO Cartagena es el medio de comunicación que más manejan (100%), este resultado comprueba el canal más usado (escrito) que ellos seleccionaron.

- ✓ Reconocer aspectos por mejorar que influyan en el desarrollo del flujo de la información.

**Ilustración 44. Fortalezas.**

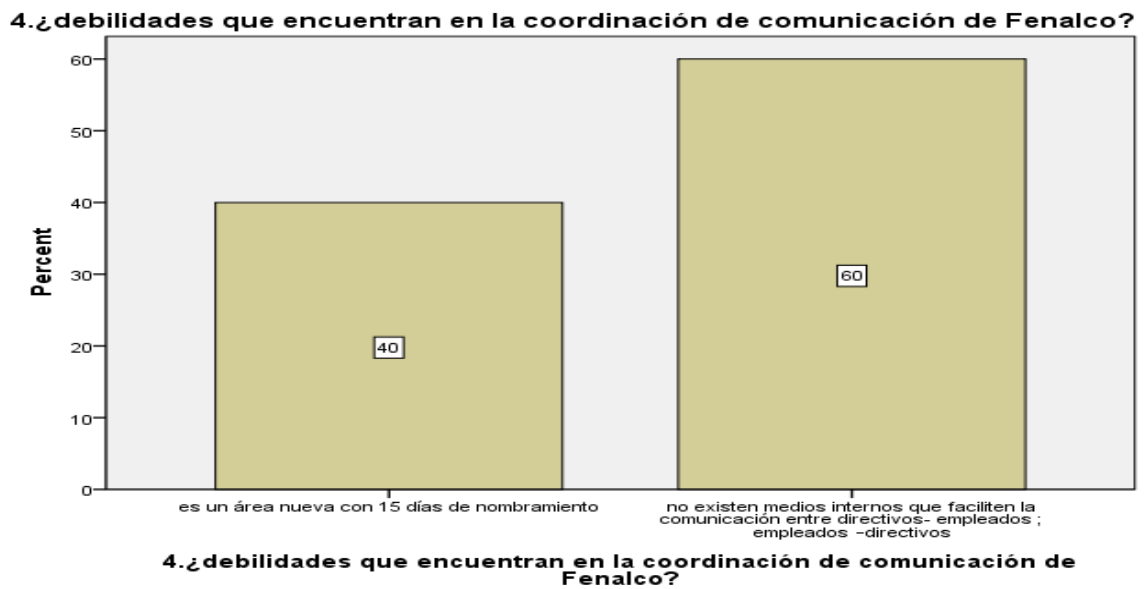


Como lo cuenta Reyes León en su publicación “LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO” citando a Villafaña, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1993:239).

Es así como nos demuestra los empleados y directivos de FENALCO se les hablan de medios internos, dan a conocer que la “voz a voz” es el más eficiente (40%) pero en la entrevista fue lo contrario el buen direccionamiento de los medios masivos (60%), expuestos por la coordinadora de comunicación son excelentes pero más en la parte externa.

- ✓ **Determinar los canales y tipos de comunicación que desarrolla FENALCO con el personal interno.**

**Ilustración 45. Debilidades.**

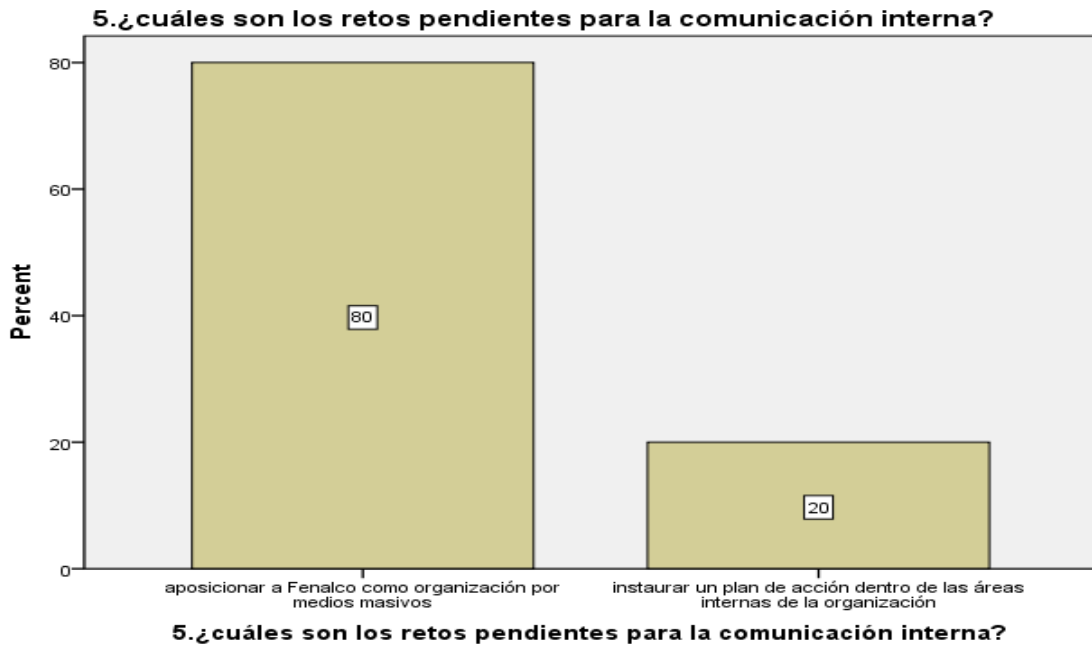


“Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados”



Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea”.

La coordinación de comunicación de FENALCO Cartagena es un área que maneja toda la parte de contenido y organizar los eventos, pero ellos cuentan con una agencia publicitaria que les ayuda con la diagramación de los medios de comunicación externos para los afiliados, es por eso que las debilidades se centran en la falta de medios internos que ayude al flujo de información entre directivos y empleados (60%), aunque no es de apoyo sustentar que la actual coordinadora apenas tiene 15 días de ingreso a sus funciones, porque de igual formas siempre ha existido alguien en ese cargo (40%).

**Ilustración 46. Retos.**

Es evidente que los directivos solo les importa lo exterior por decirlo así, se preocupan por los medios de comunicación externa y eso en parte está bien, porque al afiliado hay que tenerlo informado actualizado (80%), pero para que esto pueda generar impacto positivo hay que incentivar a los empleados así sea por medio de información y hacerlos sentir que hacen parte del mismo gremio (20%).

Es así como Liliana de Ángel cortés y su grupo de investigación sustenta que “En esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones”.

Es por esto que hoy en día es de suma importancia en toda organización comenzar a producir internamente para poder logra un excelente resultado en sus procesos laborales externamente, como en esta ocasión en FENALCO desena lograr.

## 7. CONCLUSIONES

Al momento de ordenar los resultados obtenidos no solo desde la realización de las encuestas y entrevistas, sino también con los aspectos recolectados a partir de una observación directa en el lugar objeto de estudio, y de cruzar el análisis de los mismos, con el marco de fundamentación que sostiene la presente investigación, es posible extraer a manera de conclusión los siguientes puntos:

El principal canal de comunicación en FENALCO Cartagena es el escrito, manejando medios de comunicaciones principalmente correos electrónicos y memorandos, sin embargo la comunicación “cara a cara” es fundamental, desarrollado a partir de comentarios personales y reuniones individuales o colectivas.

Esto se relaciona con los bajos resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas principalmente en el desconocimiento de la política de calidad, seguida de la visión y valores de la empresa, demostrando así, que los empleados no poseen una veraz información interna, donde estén enterados de las novedades tanto del departamento mismo como los demás, entre receptores y emisores; trayendo esto como resultado que la poca actividad de comunicación interna existente, no es permanente y planificada.

En el caso de las comunicaciones internas de los distintos departamentos no cuentan con las herramientas de accesibilidad a una buena relación intrapersonal con sus compañeros de trabajo. Esto contrastado con lo expuesto por Darío Rodríguez (2009:124), donde se contempla la necesidad de las organizaciones que buscan lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal.

Es curioso destacar que en FENALCO Cartagena existan medios internos suficientes pero no eficientes, lo cual da muestra de que la organización si tiene medios de comunicación internos que ayudan a informar pero no son suficientes, ni logran el impacto esperado, dentro de las tareas internas de cada área administrativa. En ese sentido Miquel Rodrigo (1993) afirma que “cuanto más se informa un individuo, más canales utiliza”. Razón por la cual se evidencia la difícil situación comunicativa de esta organización.

La comunicación interna en FENALCO Cartagena generalmente es buena, tienen un buen sistema de comunicación entre sus áreas y las personas que están a cargo son accesibles a las inquietudes; esto sucede porque las redes de comunicación están diversas, existe buena comunicación entre trabajadores y jefes, jefes y trabajadores pero cuando hablamos de todo el personal existe cierto desequilibrio. Paul Capriotti (1998) en su publicación de la comunicación interna “ lo interno es contar a la organización lo que la organización está haciendo”.

Al momento de la entrevista existieron varias dudas con algunos directivos como lo fue con la coordinadora de comunicación, donde hablaba solo de los medios externos y de la importancia que tiene para ellos tenerlos informados, pero dejando atrás a los empleados que son la fuente de ingreso para la fluidez de actividades generadas.

*“Para nosotros los medios de comunicación es importante porque nos ayuda a que nuestros afiliados estén informados de cada eventualidad, con respecto a la parte interna las carteleras que es el único medio interno como tal, no se actualiza mucho porque la mayoría de la información es oral, por medio de comentarios en los pasillo y sitio de trabajo” Coordinadora de comunicación.*

En este caso el nivel de efectividad de los tipos y canales de comunicación empleados por FENALCO, dentro del objeto de estudio es regular, debido a que no le han dado la debida importancia que requiere la comunicación interna, desaprovechando las herramientas de comunicaciones que el medio le genera como boletines impresos, intranet, periódico, entre otros.

## 8. RECOMENDACIONES

Para concluir con la presente tesis a continuación se expondrán una serie de recomendaciones que podrán contribuir al mejoramiento de la efectividad y la oportunidad de los aspectos por mejorar que conlleven al desarrollo de la comunicación interna en FENALCO Cartagena.

- Retomar el uso de carteleras por área, cada semana con la información general de las oficinas administrativas.
- Creación de Boletines impresos por área, cada semana para evitar que personal que no tenga acceso a internet pueda tener conocimiento al respecto de las diferentes noticias internar.
- Creación de intranet, para controlar más las responsabilidades del empleado por área.



- Elaborar un manual de procedimientos por área, donde se encuentre la especificación de roles a desempeñar dentro de la organización.
- Colocar cuadros con Misión, visión y política de calidad en cada oficina como medio de información básico para el desempeño general del empleado.
- Asignación de recursos para la implementación y mejora de la comunicación interna.
- Tener más en cuenta al personal interno con incentivo así sea de información, para que se sientan motivados en el mismo gremio que los afiliados se encuentran.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Definición de Gremio, [En Línea] <http://definicion.de/gremio/>.
- LUENGAS SERRANO, Leonardo. Misión de FENALCO. [En Línea] <http://www.FENALCO.com.co/contenido/373>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Blog Urna de Cristal. [En Línea] <http://www.urnadecristal.gov.co/blog/>
- ENTREVISTA. Mónica Fadul, Directora Ejecutiva sede Cartagena FENALCO, Diciembre 7 del 2011.
- GARCIA, Jesús, La Comunicación Interna; 1998 P. índice.
- ESPINOSA, Jennifer, Diagnostico de Comunicación Interna en la Universidad Tecnológica de Bolívar, 2007.

- CAMACHO, Ana y KATIME Isabela, “Propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta” [En Línea]

[http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos\\_de\\_grado/propuesta\\_plan\\_comunicacion\\_motivacion\\_empleados\\_dinnisan.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propuesta_plan_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf)

- AYALA, Dolores “*Diagnostico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco, oax. Universidad del mar*”.2007. [En Línea]

- MUÑOZ GONZALES, Rafael “Marketing en el siglo XXI – 3° Edición “(La comunicación interna). [En Línea]

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

- LUENGAS SERRANO, Leonardo, Misión de FENALCO. [En Línea]

<http://www.FENALCO.com.co/contenido/373>

- RODRIGUEZ, Darío. Gestión organizacional; ED Plaza y Valdés, 2009 p. 120.

- FISKE, John. Introducción al Estudio de la Comunicación, 1966, P.6
- RESTREPO, María Consuelo. Producción de Textos Educativos. 1996, P. 17.
- RESTREPO, María Consuelo, Producción de Textos Educativos, 1996, P18.
- RESTREPO, María Consuelo. Producción de Textos Educativos. 1996, P. 24
- LEON VERGARA, Reyes. La Comunicación al Interior de las Organizaciones: un Factor clave en su Desarrollo Estratégico [En Línea] <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- CAPRIOTTI, Paul. La Comunicación Interna, 1998. P.1.
- CARRETÓN BALLESTER, Ma Carmen “Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española”

- RODRIGUEZ, Darío. Gestión Organizacional; ED Plaza y Valdes, 2009  
p. 127
- RODRIGUEZ, Darío. Gestión Organizacional; ED Plaza y Valdes, 2009  
p. 124
- ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: Procesos,  
disciplinas y técnicas, 2005. P .26-27.
- RIVERA, Vanessa. Diagnostico Organizacional. [En línea]  
<http://www.rrppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>
- TAYLOR Y BOGDAN. Introducción a los Métodos de Investigación, 1986.  
P.20
- Miguel, J.A. (2002). Calidad de servicio en el sector turístico. A Coruña:  
Netbib.
- ESPINOSA, Jennifer, Diagnostico de Comunicación Interna en la  
Universidad Tecnológica de Bolívar, 2007

- MCLEISH, Robert, Técnicas de Creación y Realización en Radio, Madrid, IORTV, 1985.
  
- **MONGE, Bernal, pagina web limportancia de la Misión para el buen accionar de las empresas, [En Línea]**  
[http://www.degerencia.com/articulo/importancia de la mision para buen accionar](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar)
  
- **Sangüesa Marta, et al. (2006) Teoría y práctica de la calidad, pág., 23.**
  
- Cortés, Liliana, et all, Retos actuales de la comunicación interna en las instituciones de educación superior, Universidad Autónoma de Tamaulipas. [En Linea]  
<http://www.eumed.net/libros/2009b/526/Retos%20actuales%20de%20la%20comunicacion%20interna%20en%20las%20instituciones%20de%20educacion%20superior.htm>

- **GerenteWeb.com, La comunicación interna de la empresa, La información para los gerentes y directivos [EN LINEA]**  
**<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>**

- RIVERO, Mariano, MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA [En Linea]  
<http://es.scribd.com/jmarriagada/d/3828468-Medios-de-comunicacioninterna>

- **Schaie, K.W. (1977). Toward a stage theory of adult cognitive development. Journal of aging and human development.**

- DAVID, Kelleher “VENTAJAS DEL ARCHIVO DE E-MAILS EN LA EMPRESA” [EN LINEA]  
<http://archivologo.blogcindario.com/2009/01/02034-importancia-del-correo-electronico-como-medio-de-comunicacion.html>

- FLORENCIA, Suksdorf, “Medios de comunicación en internet” [EN LINEA].  
<http://florenciasuksdorf.blogspot.com/>

## 10. ANEXOS

### 1. CRONOGRAMA

	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Fase 1	Reconocimiento de área a trabajar.	Noviembre
Fase 2	Entrevista formal con la presidenta ejecutiva de FENALCO	Noviembre
Fase 3	Planteamiento del Problema	Noviembre
Fase 4	Reconocimiento de objetivos	Noviembre
Fase 5	Búsqueda de teóricos relacionados con el tema	Diciembre
Fase 6	Encuentro con los empleados de FENALCO sede Cartagena	Diciembre
Fase 7	Detalles de Metodología	Enero
Fase 8	Centralización de las bases teóricas con lo práctico	Enero
Fase 9	Búsquedas de algunas investigaciones de diagnóstico de la comunicaciones internas	Febrero
Fase 10	Finalización de anteproyecto	Febrero



Fase 11	Correcciones sugeridas por el comité curricular	Febrero
Fase 12	Realización de herramientas a utilizar	Febrero
Fase 13	Tercer encuentro con el personal de FENALCO	Marzo
Fase 14	Observación en el lugar de investigación	Marzo- Abril
Fase 15	Búsqueda informativas para la investigación	Abril
Fase 16	Analizar el lugar de investigación con los resultados de las herramientas utilizadas	Abril
Fase17	Realizar el diagnostico	Abril
Fase 18	Entrega de Tesis	Mayo

## 2. MODELO DE ENCUESTAS

### ENCUESTA DIRIGIDA A MUESTRA PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### Evaluación Comunicación interna de FENALCO SEDE CARTAGENA

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ E-  
mail: \_\_\_\_\_

1. Usted considera que tiene clara la misión de FENALCO?

A. Si

B. No

Diga con sus propias palabras la misión de FENALCO

---

---

---

2. Usted considera que tiene clara la visión de FENALCO

A. Si

B. No

Diga con sus propias palabras la visión de FENALCO

---

---

---

3. Conoce usted los valores de FENALCO Cartagena?

A. Si

B. No

Diga con sus propias palabras

---

---

---

4. Tiene clara la política de gestión de calidad de FENALCO Cartagena

A. Si

B. No

Diga con sus propias palabras

---

---

---

5. Cree usted que la comunicación interna se desarrolla como una actividad permanente y planificada?

a. Si

b. No

6. Considera usted que la comunicación interna de la empresa es?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

7. La comunicación interna de su departamento es?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regula
- d. Mala

8. La comunicación entre los distintos departamento es?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

9. Quien dirige su departamento es una persona accesible?

- a. Si

b. No

10. Como clasifica las redes de comunicación internas en su zona de trabajo

	Excelente	Buena	Regular	mala
Ascendente(trabajador a jefe)				
Descendente (jefe a trabajador)				
Horizontal (de la misma jerarquía)				

11. Medios de comunicación interna

A través de qué medio se entera usted de los proyectos, programas, obras e información en general de la empresa:

- a) boletines electrónicos
- b) hojas volantes
- c) afiches
- d) reuniones
- e) correos electrónicos
- f) circulares
- g) comentarios
- h) cartelera
- i) intranet
- j) Otro cual? \_\_\_\_\_

12. Cree usted que existen medios de comunicación suficientes para enterarse de las novedades o servicios de FENALCO Cartagena?

- a. Si
- b. No

13. Los medios actuales de comunicación internos son eficientes para usted?

- a. Si
- b. No

14. A través de que canal se informa usted mejor?

- a. Oral
- b. Escrito
- c. Auditivo

15. Clasificación por aspectos de los diferentes medios de comunicación utilizados al interior de FENALCO

Boletines electrónicos publicitarios	Periodicidad	diseño	Credibilidad	interés	puntualidad	oportunidad
Periodicidad Buena						
Regular						
Mala						

Carteleras	Periodicidad	diseño	Credibilidad	interés	puntualidad	oportunidad
Excelente						
Buena						
Regular						
Mala						

15.2

Correos electrónicos corporativos	Periodicidad	lenguaje	Credibilidad	interés	puntualidad	oportunidad
Excelente						
Buena						
Regular						
Mala						

15.3

Intranet	Periodicidad	diseño	Credibilidad	interés	puntualidad	oportunidad
Excelente						
Buena						
Regular						
Mala						

15.4

16. Por favor mencione tres fortalezas de los medios de comunicación interno utilizado en FENALCO?

---



---

\_\_\_\_\_

17. Por favor diga alguna debilidad de los medios de comunicación internos utilizados en FENALCO?

---

---

---

18. Alguna sugerencia que desee proponer para su entidad en los medios de comunicación internos:

---

---

---

“Gracias por su colaboración”



**ENTREVISTA A 5 DIRECTIVOS DE CADA DEPARTAMENTO**

1. Como fue su proceso de inducción o entrega del cargo al ingresar a FENALCO Cartagena?
2. Cual es le medio de comunicación interno que manejan en FENALCO Cartagena?
3. ¿Fortalezas que encuentran en la coordinación de comunicación de FENALCO?
4. ¿Debilidades que encuentran en la coordinación de comunicación de FENALCO?
5. ¿Cuáles son los retos pendientes para la comunicación interna?