

**A QUÉ SUENA UNA ORGANIZACIÓN INCLUYENTE: COMUNICACIÓN
INTERNA CON EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA**

GT2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Sandra Mireya Meléndez Labrador¹

Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

slabrador@uninorte.edu.co

Resumen

La investigación desarrollada da cuenta de la manera como influye la gestión de la comunicación interna en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva (PcDa)¹ en las multinacionales Carrefour y McDonald's.

Para ello se siguió la metodología de estudio de caso, se realizaron ejercicios de observación en algunas sucursales de dichas multinacionales en la ciudad de Bogotá, asimismo, se aplicaron entrevistas a empleados con discapacidad auditiva, sus compañeros, jefes inmediatos y encargados de la comunicación interna en las organizaciones.

Como conclusión, la influencia es de carácter significativa ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de

¹ Comunicadora Social Organizacional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. Actualmente cursa como becaria el Doctorado en Comunicación de la Universidad del Norte en Colombia.

Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Introducción

A partir de una experiencia propia surgió la inquietud de indagar acerca de las dinámicas comunicativas que el estar impedido en términos de motricidad por un periodo determinado (aunque breve, en mi caso) podría derivar en un macro sistema vivo como las organizaciones, donde posiblemente podían converger personas con ciertas capacidades diferentes, y para hacer más asertivo el estudio al campo de la comunicación, opté por seleccionar de entre los tipos de discapacidad la sensorial y de esta la auditiva.

Luego de preguntarme acerca del tipo de situación que llevaría a una organización a coexistir, subsistir, sobrevivir a partir de la diversidad -como la mencionada anteriormente- encontré que una manera innovadora de realizar responsabilidad social corporativa (hace tres años, momento en que se desarrolló la investigación) podía ser la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Con esto, descubrí empresas como McDonald's y Carrefour que, aunque llevaban menos de un año desarrollando dicha estrategia, fueron alentadas, asesoradas y apoyadas por otras organizaciones privadas, públicas o sin ánimo de lucro para implementar lo que en España se conoce como Responsabilidad Social Corporativa y Discapacidad (RSC-D), para el caso, Fundación Teletón Colombia y Fundación Arcángeles, respectivamente.

Es así como, para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica por la Universidad Andina Simón Bolívar, desarrollé una investigación que buscaba establecer de qué manera la gestión de la comunicación interna que se desarrolla en las empresas McDonald's y Carrefour facilitan, dificultan o intervienen en la

idea de ser incluyentes con los Empleados con Discapacidad Auditiva (EcDa) , teniendo en cuenta sus limitaciones sensoriales y las barreras de información y comunicación que pueden presentar estas personas en su actividad laboral.

Se partió del hecho de que existe un líder o responsable de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas, independientemente del cargo que ostente y de si tienen estructurado o no un departamento de comunicaciones. Asimismo, se tuvo en cuenta que organizaciones tuvieran definido un plan o unas estrategias específicas de comunicación interna, ojalá encausadas a apoyar un programa de inclusión laboral enmarcado en la función de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con EcDa.

De forma más concreta, se buscó dar cuenta de esta pregunta: ¿De qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las multinacionales Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá? Aunque, vale aclarar, se parte del hecho de que se desconoce si existen dificultades para funcionar al interior de la institución con estos procesos de inclusión laboral desde la discapacidad o si afectan el funcionamiento de la institución.

Referentes previos

Dado que el problema de investigación gira en torno a la gestión de la comunicación interna, fue necesario estructurar en primer lugar un marco referencial para este problema con base en lo que significa ser una organización socialmente responsable y en qué consiste la inclusión laboral.

Comencemos por la Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien las iniciativas sociales de una organización de grandes superficies, como las estudiadas en esta investigación, pueden responder a una motivación altruista de ayuda a ciertas causas como campañas de donación de vueltos en cajas registradoras o de donación de alimentos perecederos a bancos de alimentos, también pueden hacerlo por necesidad de crear una imagen y trabajar con aquellos atributos que atraen a un grupo de consumidores. Es importante tener en cuenta además la sostenibilidad del negocio, para lo cual las prácticas empresariales socialmente responsables necesitan también responder a las expectativas de los inversores.

Cuando la organización entiende que además del negocio lucrativo, la globalización demanda el ofrecer beneficios a la sociedad para mantener su rentabilidad, puede emprender acciones socialmente responsables que afecten directa o indirectamente a los miembros de una comunidad y que le retribuyan en términos de imagen, exención de impuestos, disminución de los costes de operación o incremento en las ventas. Sin embargo, más allá del impacto financiero que estas acciones puedan acarrearle a la empresa, el hacer responsabilidad social directamente con los miembros de una comunidad vulnerable, como las PcDa, exige contemplar un plan de bienestar de estas personas que les garantice algo más que una oportunidad laboral, pues estas le aportan diariamente además de la operación, el posicionamiento de la imagen ante el cliente o un clima organizacional saludable que garantice el pleno desarrollo de sus procesos.

Por otra parte, es importante también diferenciar los conceptos integración e inclusión, pues ello permite determinar los alcances, en términos de compromiso e impacto, de las acciones socialmente responsables de las organizaciones objeto de estudio, así como de las acciones comunicativas que implementan con sus EcDa.

A pesar de que el diccionario muestra ambas palabras como sinónimas, el concepto de integración puede definirse como inserción parcial y condicional, tiende a disfrazar las limitaciones para aumentar las oportunidades de inserción, lo constituye el simple hecho de apelar a la presencia, en este caso, de PcD y actúa como objetivo cuando es usado en busca de calidad en estructuras que atienden apenas a las personas con discapacidad consideradas aptas (empresa integradora); en contraste, el término inclusión responde a una inserción total e incondicional, no busca disfrazar las limitaciones ya que las acepta como reales y actúa como adjetivo cuando busca calidad para todas las personas con o sin discapacidad (trabajo inclusivo) (ANDI, 2010).

Según Rodríguez y Rico (2009), las principales barreras que impiden el goce de la disponibilidad y accesibilidad de puestos laborales son: A) socioeconómicas (acceso a la educación y capacitación para el trabajo); B) físicas (movilización, transporte, acceso a lugares como restaurantes y cine, acceso a información pública y uso de medios de comunicación); C) barreras legales.

Por su parte, entre las obligaciones generales de los empleadores y de los representantes de los trabajadores, y responsabilidades de las autoridades competentes que figuran en el Repertorio de recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vale la pena destacar respecto a la comunicación y sensibilización:

La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores. (...) Debería comunicarse a todos los

trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades. Debería darse asimismo a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona discapacitada. (...) De ser necesario, a la hora de planificar estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades (OIT, 2002, p. 21).

A partir de todo lo dicho hasta acá, se puede empezar a observar un vínculo intrínseco entre la RSE, la inclusión con PcDa y la dinámica comunicativa, más exactamente con la accesibilidad comunicacional. Es necesario determinar de qué manera las PcDa podrían encontrar barreras de información y comunicación en su lugar de trabajo, en sus formas de relacionarse durante las jornadas laborales, y por qué la gestión de la comunicación interna contribuye significativamente a garantizar o no ese tipo de accesos, teniendo en cuenta que la falta de comunicación es una situación de desventaja que afecta a las personas sordas y que constituye una barrera para consolidar una organización y construir una sociedad inclusiva.

La comunicación en las organizaciones

Teniendo en cuenta que las PcDa tienen limitaciones para oír y, casi siempre, para hablar, es importante profundizar acerca de los tipos de comunicación que permiten enviar y recibir mensajes sin recurrir a canales sonoros como el habla o a medios auditivos. Se trata de emitir y retroalimentar para apelar no sólo al derecho a la información sino también al de la comunicación, el derecho a la comunicación de la que habla Jesús Martín-Barbero (2005), es decir, un derecho a la participación y al acceso de la información no sólo como receptores sino también como productores.

El gran reto, en ese orden de ideas, es llevar la dinámica de la comunicación en una organización que pretenda incluir laboralmente a personas con discapacidad auditiva. A grandes rasgos, esta dinámica sería tarea de la comunicación organizacional, sin embargo, como señala Meléndez (2011), no es fácil llegar a una definición que satisfaga las diferentes taxonomías y abordajes que se le han dado a este campo.

La investigación, sin tratar de salvar estas conceptualizaciones, tuvo como referentes la noción de Comunicación Organizacional Integrada de Kunsch (2003): concibe una Comunicación Organizacional Integrada que desarrolla el mix de la comunicación en las organizaciones a través de varias modalidades o tipologías: la Comunicación Administrativa, fundamental para el procesamiento de las informaciones en el ámbito de las funciones administrativas internas y externas en relación con sus diversos públicos; la Comunicación Mercadológica que comprende toda manifestación comunicativa generada a partir de un objetivo de mercadeo; la Comunicación Institucional como la que difunde información de interés público sobre la filosofía, políticas y prácticas de una organización; y la

Comunicación Interna, a la que se refiere como un sistema de información paralela y no un sustituto del flujo comunicativo que circula por una organización y que es necesario para su desarrollo. Además, dado el problema investigado, es importante referir la Comunicación Global de Joan Costa (2005), pues abarca los ámbitos Organizacional, Institucional y Mercática. Es en el primero donde ubica a la comunicación como apoyo de Recursos Humanos en cambios culturales y planes de comunicación interna.

Frente a la múltiple adjetivación de la “gestión de la comunicación de y en las organizaciones”, Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003) sugieren que el problema no radica en definir los términos sino las implicaciones de sus usos con connotaciones generales sobre sus áreas de gestión. Dando continuidad a su idea de empresa como sistema, la idea de corporativo – aludiendo a la corporación o a la empresa – implica una lógica y una actitud integral e integradora. “Supone una forma de concebir y dimensionar a la empresa, máxime cuando ésta es un todo articulado; y como la sistémica lo explica, es superior y diferente a la simple suma de sus partes” (Múnera y Sánchez, 2003, p.106).

Es importante resaltar que la gestión de la comunicación interna implica, entre otros, desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización y alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.

“Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización” (Morales, s.f., p.8).

La gestión de la comunicación en las organizaciones posee dos dimensiones según Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003), la estratégica, que permea toda la organización de manera transversal, y la táctica, que alude a su operación cotidiana y a la materialización de la estrategia. Esta idea de gestión apela a la planeación, por eso fue necesario indagar acerca del plan estratégico o, al menos, la(s) estrategia(s) de comunicación interna en las organizaciones estudiadas, pues desde el mismo momento de dar inicio a la estrategia de inclusión laboral de PcDa se pueden estar consolidando las barreras de información y comunicación, ya que “Los canales que utilizan las empresas para difundir la información sobre el empleo disponible generalmente son medios auditivos o visuales que excluyen por completo a la población con discapacidad visual y auditiva” (Rodríguez y Rico, 2009, p.62).

En ese orden de ideas es preciso que, para desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial que pasa lo externo a su interior, se deben tener en cuenta variables controlables debido a que se pisa un terreno propio, por lo tanto, las organizaciones supondrían tener “la casa lista” en el momento que un nuevo miembro se incorpora a ella, pues si es la organización la que debe adaptarse a los EcDa y no al contrario, de eso se trata la inclusión.

Metodología

Para determinar de qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva, se realizó una investigación de corte cualitativo siguiendo la metodología de estudio de caso de dos empresas multinacionales: Carrefour y McDonald's, específicamente, el Carrefour de la Tienda Santa Ana que tiene cinco EcDa, y los puntos de McDonald's del Aeropuerto Internacional El Dorado, Galerías y Avenida Jiménez, que tienen en suma cinco EcDa.

Los estudios de caso tuvieron su escenario en su contexto real: los instrumentos se aplicaron en el lugar donde laboran las personas, en las instalaciones de las empresas. En un primer momento se realizaron observaciones no participantes en los escenarios para identificar la dinámica laboral de los empleados con discapacidad auditiva y sus correspondientes variables comunicativas, la observación se registró en una matriz que estipulaba categorías relacionadas con la labor realizada, los momentos de realización, la interacción con los compañeros, jefes y clientes y elementos relacionados con la gestión de la comunicación en la respectiva organización.

En un segundo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los EcDa, algunos de sus compañeros de trabajo oyentes y sus jefes o coordinadores inmediatos (también oyentes). Los cuestionarios indagaron, en primera instancia, por inquietudes originadas en la observación. En un segundo momento, puntualizaban sobre aspectos de la gestión de la comunicación interna en la inclusión de empleados con esta discapacidad. En una última fase, se realizaron entrevistas a los encargados de la Responsabilidad Social y a los encargados de la comunicación en las estudiadas organizaciones.

Una manera de lograr despertar el interés de estas empresas objeto de estudio fue llamando a la puerta de las organizaciones e instituciones que trabajan por la rehabilitación laboral de discapacitados, a las cuales acuden las empresas que desean contribuir a la sociedad incluyendo laboralmente a esta población. Aunque la institución asesora en inclusión laboral de sordos para Carrefour es Teletón, el contacto con esta organización se hizo de manera directa. Lo contrario sucedió con McDonald's, ya que se logró establecer conexión con esta empresa a través de la Fundación Arcángeles, encargada de asesorarla en su estrategia de responsabilidad social con PcD.

Resultados y discusión

Responsabilidad Social Empresarial para la Discapacidad (RSE-D)

Las organizaciones estudiadas en esta investigación asumieron un enfoque socialmente responsable con convicción, pues manifestaron la voluntad de asumir decisiones y acciones frente a las necesidades, intereses, satisfacciones y expectativas de las personas con discapacidad auditiva que pasaron a ser empleados suyos y que ahora integran un grupo de interés para sus comunicaciones internas.

Asimismo, asumieron con estas personas compromiso y responsabilidad con las consecuencias e impactos de sus acciones y decisiones, aunque no se puede asegurar que las organizaciones estudiadas planificaron la gestión definiendo políticas, objetivos y estrategias, ni que desarrollaron capacidades y habilidades para anticipar, responder y manejar temas y problemas relacionados con las expectativas y demandas sociales de este grupo de interés, tampoco que garantizan una coherencia entre el esquema de valores, las decisiones y las acciones, pero sí se puede aseverar que tienen intenciones y algunas acciones dirigidas a la medición, el análisis y la mejora de su gestión interna con el público interno en general: empleados oyentes y sordos (ICONTEC, 2003).

Incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la comunicación interna

Vale la pena destacar que cada punto de McDonald's y cada tienda de Carrefour, a pesar de compartir la misma cultura organizacional, en gran parte la proveniente de la "casa matriz" o de una formulación internacionalizada (valores, principios,

imagen corporativa, lineamientos), contienen elementos culturales únicos que las diferencian entre sí y que son determinados por las personas que allí convergen. Es así como el punto McDonald's de la Avenida Jiménez muy seguramente puede tener un clima organizacional más favorable para los EcDa porque en este laboran tres de ellos, a diferencia del punto de Galerías donde sólo trabaja uno y manifiesta que seguramente con otro empleado sordo se sentiría mejor en su quehacer diario laboral, por citar un ejemplo.

Se logró percibir una dinámica cultural donde interactúan creencias y valores en torno a la calidad, el compromiso y la disciplina; donde los gerentes de negocio (McDonald's) y los gerentes de tienda (Carrefour) pueden ser vistos como héroes que incentivan el quehacer y hasta contribuyen al crecimiento personal, o como personas que afectan la motivación y el rendimiento de los miembros de la organización; donde, a pesar de compartir ritos y rituales como concursos de premiación a los mejores vendedores o celebraciones del empleado del mes, cada uno se realiza de manera distinta gracias a la libertad otorgada por la organización a cada punto o tienda para hacerlo.

En cuanto a las redes culturales, aunque no se detectaron, ni era objetivo del estudio, en ambas culturas y demás microculturas se pudo apreciar un tipo de cultura de la función, donde priman las funciones de cada uno de los miembros por sobre las personas, bajo la coordinación operativa de un gerente.

De igual manera, se logró percibir que en cada punto o tienda, depende del líder y su gestión en cada microcultura, sin importar mucho las características globales de la cultura de la empresa a nivel internacional, se generan ciertas actitudes específicas y diferenciales frente al interés de aprender a relacionarse asertiva y correctamente con los EcDa y se disponen los medios para hacerlo, ya sea de manera planificada o sobre la marcha.

Alcances y limitaciones de la gestión de la comunicación interna

La falta de formalización y planeación del programa o las acciones de RSE-D conllevan a la no planeación de la comunicación interna con estos EcDa y, por ende, a la falta de diseño de un modelo que garantice una gestión eficaz y efectiva de la comunicación dentro de las organizaciones. Aunque no sea el caso de Carrefour, pues lleva muchos años con su programa de inclusión laboral de PcD, sí se logra detectar en McDonald's un leve avance en términos de eliminación de barreras de información y comunicación de sus EcDa.

A pesar de que ninguna de las dos organizaciones estudiadas compartió su plan de comunicaciones, se logra percibir que sus estrategias más exitosas han sido en primer lugar el uso de flujos descendentes de la información a través de los jefes inmediatos de los EcDa, ya sea que manejen la lengua de señas o a través de intérpretes en la comunicación personal y, en segundo lugar, la constante innovación en la presentación de contenidos de las carteleras, aunque sólo Carrefour identifique la primera como su estrategia de comunicación interna y McDonald's no las reconoce como tales.

Con respecto a la inclusión participativa en términos comunicativos, se toman como base los determinantes básicos de la participación de los empleados que considera Capriotti, las acciones que desde la comunicación propicien espacios de integración del EcDa como sujeto activo, que puede confiar en sus jefes, que tienen la capacidad de tomar decisiones con respecto a sus funciones y que creen que son escuchados al poder ponerse en manifiesto y obtener retroalimentación por parte de la organización.

Como asevera Kunsch (2003), el público interno posee mucha información, actitudes y opiniones, con amplia oportunidad para el debate y la participación libre que se caracteriza por ser constructiva ya que canaliza energías tanto a nivel personal como profesional. En ese orden de ideas, la naturaleza humana exige momentos en los cuales la persona se pueda sentir parte de un bien común; para el caso de la empresa, hacer sentir en sus públicos que pueden aportar y que esta les puede aportar de igual manera, es una sana forma de actuar como sociedad con mutuos beneficios.

En cuanto a los instrumentos básicos de investigación que propone Scheinsohn (1998), en las empresas estudiadas no se han realizado auditorías de comunicación interna pero sí encuestas de clima organizacional, aunque no se accedió a estas, ni era objetivo metodológico de esta investigación, cabe resaltar que se realizan entre 1 y 2 veces al año, en gran parte formuladas de manera abierta y que de alguna manera están siendo tenidas en cuenta en la gestión organizacional.

Comunicación interna asertiva e inclusiva con EcDa

Si bien los miembros de las empresas estudiadas no recibieron formación específica acerca de la manera como deben dirigirse y comunicarse de manera interpersonal con los EcDa, teniendo en cuenta que la mayoría de los medios usados para garantizar su participación e integración son precisamente los de contacto personal (reuniones, conversaciones de pasillo o en el puesto de trabajo), en el marco teórico pueden encontrar un buen material acerca del tema, en especial, porque durante las entrevistas no se evidenció homogeneidad entre las formas de referirse sobre ellos, encontrando términos incorrectos como “sordomudo”, “son diferentes”, “personas en situación de discapacidad”,

“discapacitado” y “sordito”, que puede llegar a generar malestar con los EcDa e incidir negativamente en el clima laboral.

En cuanto a las maneras de comunicar a los EcDa a través de los medios de comunicación, la forma y el fondo de los contenidos no tienen en cuenta las recomendaciones descritas en el marco teórico. Aunque se necesitaría de un análisis de contenidos para comprobarlo, en la observación realizada se pudo apreciar casos como el uso de terminología muy técnica o en inglés (caso McDonald's) o información muy densa y sin conectores publicada en carteleras de ambas empresas. Si bien estas limitaciones de información son muchas veces compensadas de manera personal cuando el EcDa manifiesta interés en conocer más acerca del asunto, constituye una falta de respeto con estos receptores y dificulta tanto la comprensión de los contenidos como la consecución de los objetivos comunicativos con que se desarrollan dichas tácticas.

Estas barreras y limitaciones de información y comunicación deberían ser contempladas en los planes de comunicación interna y en las políticas de comunicación específica con estas personas, pero se lograrán en la medida que la cultura de las organizaciones dejen de contemplar sus procesos de inclusión laboral con PcDa como “periodo de prueba” y se preparen para realizarlos de una manera completamente incluyente. Mientras esto se alcance, los canales informales como la comunicación interpersonal con un jefe o compañero interesado en ayudarles compensarán las necesidades de información de los EcDa, aunque en contraste, estas medidas pueden incidir en otras formas de integración y participación dentro de las organizaciones.

Aun así, las estrategias de premiación del empleado del mes, la obtención de puntos por rendimiento laboral y la premiación por concurso a los mejores vendedores es una forma de hacerlos sentir incluidos y partícipes del desarrollo de

la empresa y la forma de que lo crean es que este aspecto también es exaltado en todos los medios de comunicación formales.

Se lograron determinar las dinámicas culturales de cada punto y tienda en relación con la empresa misma, las cuales permitieron conocer las interacciones sociales desarrolladas en cada uno y detectar la manera en que facilitan o dificultan que los EcDa no sólo crean que sus aportes, opiniones y sugerencias de alguna manera contribuyen al éxito de la organización, sino que a su vez, esta se lo evidencie.

En relación con los criterios de análisis determinados para la investigación:

Las organizaciones estudiadas conocen la importancia de la comunicación interna en el logro de sus objetivos, por lo cual encargan a un departamento para tal función (Carrefour) y a un responsable desde el área de Gestión Humana (McDonald's).

Al no poder realizar un análisis documental de los planes de comunicación de las organizaciones, no se pudo determinar el grado de importancia que la empresa le otorga a la planeación estratégica de la comunicación interna. Asimismo, a través de las entrevistas se pudo determinar que los encargados de la comunicación son conscientes de la importancia de dicha planeación, por lo que se podría esperar que a corto plazo se realice si fuera el caso de no poseerla.

Por parte de Carrefour y McDonald's, la aparente planeación de los medios de comunicación dan cuenta de la coherencia que puede existir entre la información, los espacios de participación y los objetivos organizacionales, ya que además de brindar la información necesaria con respecto a los objetivos, permite también generar espacios de diálogo y construcción colectiva, especialmente a través de

medios como reuniones y entrevistas con el jefe, los cuales afianzan las relaciones y permiten realizar una correcta gestión por resultados en ambos casos empresariales.

Los entrevistados definitivamente conocen los medios de que dispone la organización para informar y comunicarse con su público interno y los identifican por sus nombres, aunque en el caso de la revista de McDonald's hay dificultades para hacerlo. Un mejorable que se detectó es que para hacer uso de las TIC como medio informativo (no permiten interacción con chat) se necesita contar con un interlocutor alfabetizado digitalmente y, en la mayoría de los casos registrados en este estudio, los EcDa carecen de este dominio.

En contraste, los encargados de comunicaciones en ambas empresas desconocen los espacios de relacionamiento y de comunicación informal entre los EcDa y sus jefes inmediatos, compañeros y clientes, más allá del uso de lengua de señas o mensajes escritos. Este factor seguramente puede brindar información que contribuya a la planeación de una gestión de la comunicación interna más efectiva.

Únicamente los gerentes y jefes inmediatos pudieron identificar a la persona encargada de las comunicaciones, lo que sugiere que la gestión personalizada en todas las instancias del organigrama puede ser insuficiente. Aun así, es difícil para estos reconocer los aportes significativos que a su labor y a su microsistema dentro de la organización (punto o tienda) puede llegar a hacer la comunicación interna. Pueden hablar de esta en términos únicamente de medios de comunicación y de barómetro del clima organizacional.

Los entrevistados reconocen la importancia de la gestión de las relaciones en las formas de trabajo, pues consideran que a través de ellas se puede administrar

además de las funciones cierto conocimiento que permita optimizarlas, motivar su labor diaria y hasta aportar a su bienestar personal.

Gracias a que las estrategias de comunicación interna se fundamentan en las relaciones interpersonales y la gestión por resultados que permite incluir a los trabajadores en la obtención de los objetivos, se puede decir que se respira un clima de satisfacción en términos de información y comunicación, claro está, con sugerencias, como alfabetización en lengua de señas y en TIC, lo que sugiere que en esos dos aspectos, hasta ahora, han sido los EcDa los que han tenido que adaptarse, por lo tanto, la accesibilidad es un tema que aún se está interviniendo.

En cuanto a las interacciones laborales del día a día, se determinó a través de la observación que es permanente y, en la medida de lo posible, muy fluida y favorable en términos de reacciones, sin contar los malestares que naturalmente se puedan presentar en cualquier espacio socialmente compartido durante mucho tiempo por las mismas personas.

Conclusiones

Se puede concluir que la gestión de la comunicación interna influye en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las dos empresas estudiadas: Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá. Esta influencia es de carácter significativa, ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Si bien se desconoce el plan de comunicación interna de las empresas estudiadas, con el presente estudio se logró determinar que la gestión de la comunicación interna es de alguna manera efectiva, pues las empresas conocen y

gestionan los flujos y circuitos según el tipo de información y el público receptor, a través de unos soportes de comunicación basados en su mayoría en medios interpersonales. Todo lo anterior fortalece los vínculos relacionales que se dan dentro de la misma, permitiendo controlar la circulación del mensaje y garantizar la retroalimentación inmediata, eliminando de manera progresiva las posibles barreras informativas y comunicativas que persisten.

Durante la observación se pudieron localizar los soportes de información y se logró hacer seguimiento físico a los flujos, de manera que se pudo evidenciar que el modelo de gestión de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas se basa en facilitar las condiciones de un lenguaje compartido, ya sea de señas o escrito, a todos aquellos que tienen relación directa con los EcDa, por lo tanto, dicha gestión permite la efectividad del proceso de inclusión laboral como estrategia de responsabilidad social en la medida en que esta misma es efectiva en términos de satisfacer necesidades de información, relacionamiento y participación de la empresa con sus EcDa y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDI. (2010). Encuesta Sobre Responsabilidad Social Empresarial 2009. *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=434&Id=6&clase=8&Tipo=3
- Barbero, J. M. (2005). *Desafíos estratégicos de la sociedad de la información a nuestras culturas*. Medellín, Colombia: Centro de competencia en comunicación para América Latina.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial.
- Escobar, N., Gutiérrez, R. & Jiménez, A. (2005). Responsabilidad Social de las Grandes Superficies en Colombia. Colombia Incluyente. Recuperado de http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php?_pagi_pg=5
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E., & Imre, P. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Interamerican Development Bank. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Grupo Telefónica. (2005). Comunicación para todos. Pautas para la comunicación accesible. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

Recuperado de <http://www.cermi.es/es->

[ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26](http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26)

ICONTEC. (2003). Guía RSE ICONTEC. Proyecto de Guía Técnica Colombiana - GTC (Documento en estudio). Colombia Incluyente. Recuperado de <http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php>

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.

Meléndez, S. (2011). Públicos, Organizaciones y Comunicación Estratégica. En Cuesta O., Cárdenas E. (Comp.) *Yo informo, tú opinas, ellos se forman, todos comunicamos* (pp. 105-122). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Morales, F. (s.f.). Gestión de la Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. *Red DirCom Iberoamericana*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Múnera, P. y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial. Una mirada corporativa* Medellín, Colombia: Colección Hermes AICE.

OIT. (2002). Gestión de las discapacidades en el trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. *International Labour Organization*.

Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf



Rodríguez, C. y Rico, L. (2009). Dis-Capacidad y derecho al trabajo. *Universidad de Los Andes, Colombia*. Recuperado de

<http://cijus.uniandes.edu.co/publicaciones/ultimaspublicaciones/discapacidadyderechoaltrabajo.pdf>

Scheinsohn, Daniel. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*.

Buenos Aires: Fundación OSDE.

¹ Siglas adoptadas por la autora para hacer más fácil la escritura y comprensión conceptual en la tesis.

**A QUÉ SUENA UNA ORGANIZACIÓN INCLUYENTE: COMUNICACIÓN
INTERNA CON EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA**

GT2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Sandra Mireya Meléndez Labrador¹

Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

slabrador@uninorte.edu.co

Resumen

La investigación desarrollada da cuenta de la manera como influye la gestión de la comunicación interna en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva (PcDa)¹ en las multinacionales Carrefour y McDonald's.

Para ello se siguió la metodología de estudio de caso, se realizaron ejercicios de observación en algunas sucursales de dichas multinacionales en la ciudad de Bogotá, asimismo, se aplicaron entrevistas a empleados con discapacidad auditiva, sus compañeros, jefes inmediatos y encargados de la comunicación interna en las organizaciones.

Como conclusión, la influencia es de carácter significativa ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de

¹ Comunicadora Social Organizacional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. Actualmente cursa como becaria el Doctorado en Comunicación de la Universidad del Norte en Colombia.

Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Introducción

A partir de una experiencia propia surgió la inquietud de indagar acerca de las dinámicas comunicativas que el estar impedido en términos de motricidad por un periodo determinado (aunque breve, en mi caso) podría derivar en un macro sistema vivo como las organizaciones, donde posiblemente podían converger personas con ciertas capacidades diferentes, y para hacer más asertivo el estudio al campo de la comunicación, opté por seleccionar de entre los tipos de discapacidad la sensorial y de esta la auditiva.

Luego de preguntarme acerca del tipo de situación que llevaría a una organización a coexistir, subsistir, sobrevivir a partir de la diversidad -como la mencionada anteriormente- encontré que una manera innovadora de realizar responsabilidad social corporativa (hace tres años, momento en que se desarrolló la investigación) podía ser la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Con esto, descubrí empresas como McDonald's y Carrefour que, aunque llevaban menos de un año desarrollando dicha estrategia, fueron alentadas, asesoradas y apoyadas por otras organizaciones privadas, públicas o sin ánimo de lucro para implementar lo que en España se conoce como Responsabilidad Social Corporativa y Discapacidad (RSC-D), para el caso, Fundación Teletón Colombia y Fundación Arcángeles, respectivamente.

Es así como, para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica por la Universidad Andina Simón Bolívar, desarrollé una investigación que buscaba establecer de qué manera la gestión de la comunicación interna que se desarrolla en las empresas McDonald's y Carrefour facilitan, dificultan o intervienen en la

idea de ser incluyentes con los Empleados con Discapacidad Auditiva (EcDa) , teniendo en cuenta sus limitaciones sensoriales y las barreras de información y comunicación que pueden presentar estas personas en su actividad laboral.

Se partió del hecho de que existe un líder o responsable de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas, independientemente del cargo que ostente y de si tienen estructurado o no un departamento de comunicaciones. Asimismo, se tuvo en cuenta que organizaciones tuvieran definido un plan o unas estrategias específicas de comunicación interna, ojalá encausadas a apoyar un programa de inclusión laboral enmarcado en la función de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con EcDa.

De forma más concreta, se buscó dar cuenta de esta pregunta: ¿De qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las multinacionales Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá? Aunque, vale aclarar, se parte del hecho de que se desconoce si existen dificultades para funcionar al interior de la institución con estos procesos de inclusión laboral desde la discapacidad o si afectan el funcionamiento de la institución.

Referentes previos

Dado que el problema de investigación gira en torno a la gestión de la comunicación interna, fue necesario estructurar en primer lugar un marco referencial para este problema con base en lo que significa ser una organización socialmente responsable y en qué consiste la inclusión laboral.

Comencemos por la Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien las iniciativas sociales de una organización de grandes superficies, como las estudiadas en esta investigación, pueden responder a una motivación altruista de ayuda a ciertas causas como campañas de donación de vueltos en cajas registradoras o de donación de alimentos perecederos a bancos de alimentos, también pueden hacerlo por necesidad de crear una imagen y trabajar con aquellos atributos que atraen a un grupo de consumidores. Es importante tener en cuenta además la sostenibilidad del negocio, para lo cual las prácticas empresariales socialmente responsables necesitan también responder a las expectativas de los inversores.

Cuando la organización entiende que además del negocio lucrativo, la globalización demanda el ofrecer beneficios a la sociedad para mantener su rentabilidad, puede emprender acciones socialmente responsables que afecten directa o indirectamente a los miembros de una comunidad y que le retribuyan en términos de imagen, exención de impuestos, disminución de los costes de operación o incremento en las ventas. Sin embargo, más allá del impacto financiero que estas acciones puedan acarrearle a la empresa, el hacer responsabilidad social directamente con los miembros de una comunidad vulnerable, como las PcDa, exige contemplar un plan de bienestar de estas personas que les garantice algo más que una oportunidad laboral, pues estas le aportan diariamente además de la operación, el posicionamiento de la imagen ante el cliente o un clima organizacional saludable que garantice el pleno desarrollo de sus procesos.

Por otra parte, es importante también diferenciar los conceptos integración e inclusión, pues ello permite determinar los alcances, en términos de compromiso e impacto, de las acciones socialmente responsables de las organizaciones objeto de estudio, así como de las acciones comunicativas que implementan con sus EcDa.

A pesar de que el diccionario muestra ambas palabras como sinónimas, el concepto de integración puede definirse como inserción parcial y condicional, tiende a disfrazar las limitaciones para aumentar las oportunidades de inserción, lo constituye el simple hecho de apelar a la presencia, en este caso, de PcD y actúa como objetivo cuando es usado en busca de calidad en estructuras que atienden apenas a las personas con discapacidad consideradas aptas (empresa integradora); en contraste, el término inclusión responde a una inserción total e incondicional, no busca disfrazar las limitaciones ya que las acepta como reales y actúa como adjetivo cuando busca calidad para todas las personas con o sin discapacidad (trabajo inclusivo) (ANDI, 2010).

Según Rodríguez y Rico (2009), las principales barreras que impiden el goce de la disponibilidad y accesibilidad de puestos laborales son: A) socioeconómicas (acceso a la educación y capacitación para el trabajo); B) físicas (movilización, transporte, acceso a lugares como restaurantes y cine, acceso a información pública y uso de medios de comunicación); C) barreras legales.

Por su parte, entre las obligaciones generales de los empleadores y de los representantes de los trabajadores, y responsabilidades de las autoridades competentes que figuran en el Repertorio de recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vale la pena destacar respecto a la comunicación y sensibilización:

La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores. (...) Debería comunicarse a todos los

trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades. Debería darse asimismo a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona discapacitada. (...) De ser necesario, a la hora de planificar estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades (OIT, 2002, p. 21).

A partir de todo lo dicho hasta acá, se puede empezar a observar un vínculo intrínseco entre la RSE, la inclusión con PcDa y la dinámica comunicativa, más exactamente con la accesibilidad comunicacional. Es necesario determinar de qué manera las PcDa podrían encontrar barreras de información y comunicación en su lugar de trabajo, en sus formas de relacionarse durante las jornadas laborales, y por qué la gestión de la comunicación interna contribuye significativamente a garantizar o no ese tipo de accesos, teniendo en cuenta que la falta de comunicación es una situación de desventaja que afecta a las personas sordas y que constituye una barrera para consolidar una organización y construir una sociedad inclusiva.

La comunicación en las organizaciones

Teniendo en cuenta que las PcDa tienen limitaciones para oír y, casi siempre, para hablar, es importante profundizar acerca de los tipos de comunicación que permiten enviar y recibir mensajes sin recurrir a canales sonoros como el habla o a medios auditivos. Se trata de emitir y retroalimentar para apelar no sólo al derecho a la información sino también al de la comunicación, el derecho a la comunicación de la que habla Jesús Martín-Barbero (2005), es decir, un derecho a la participación y al acceso de la información no sólo como receptores sino también como productores.

El gran reto, en ese orden de ideas, es llevar la dinámica de la comunicación en una organización que pretenda incluir laboralmente a personas con discapacidad auditiva. A grandes rasgos, esta dinámica sería tarea de la comunicación organizacional, sin embargo, como señala Meléndez (2011), no es fácil llegar a una definición que satisfaga las diferentes taxonomías y abordajes que se le han dado a este campo.

La investigación, sin tratar de salvar estas conceptualizaciones, tuvo como referentes la noción de Comunicación Organizacional Integrada de Kunsch (2003): concibe una Comunicación Organizacional Integrada que desarrolla el mix de la comunicación en las organizaciones a través de varias modalidades o tipologías: la Comunicación Administrativa, fundamental para el procesamiento de las informaciones en el ámbito de las funciones administrativas internas y externas en relación con sus diversos públicos; la Comunicación Mercadológica que comprende toda manifestación comunicativa generada a partir de un objetivo de mercadeo; la Comunicación Institucional como la que difunde información de interés público sobre la filosofía, políticas y prácticas de una organización; y la

Comunicación Interna, a la que se refiere como un sistema de información paralela y no un sustituto del flujo comunicativo que circula por una organización y que es necesario para su desarrollo. Además, dado el problema investigado, es importante referir la Comunicación Global de Joan Costa (2005), pues abarca los ámbitos Organizacional, Institucional y Mercática. Es en el primero donde ubica a la comunicación como apoyo de Recursos Humanos en cambios culturales y planes de comunicación interna.

Frente a la múltiple adjetivación de la “gestión de la comunicación de y en las organizaciones”, Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003) sugieren que el problema no radica en definir los términos sino las implicaciones de sus usos con connotaciones generales sobre sus áreas de gestión. Dando continuidad a su idea de empresa como sistema, la idea de corporativo – aludiendo a la corporación o a la empresa – implica una lógica y una actitud integral e integradora. “Supone una forma de concebir y dimensionar a la empresa, máxime cuando ésta es un todo articulado; y como la sistémica lo explica, es superior y diferente a la simple suma de sus partes” (Múnera y Sánchez, 2003, p.106).

Es importante resaltar que la gestión de la comunicación interna implica, entre otros, desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización y alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.

“Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización” (Morales, s.f., p.8).

La gestión de la comunicación en las organizaciones posee dos dimensiones según Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003), la estratégica, que permea toda la organización de manera transversal, y la táctica, que alude a su operación cotidiana y a la materialización de la estrategia. Esta idea de gestión apela a la planeación, por eso fue necesario indagar acerca del plan estratégico o, al menos, la(s) estrategia(s) de comunicación interna en las organizaciones estudiadas, pues desde el mismo momento de dar inicio a la estrategia de inclusión laboral de PcDa se pueden estar consolidando las barreras de información y comunicación, ya que “Los canales que utilizan las empresas para difundir la información sobre el empleo disponible generalmente son medios auditivos o visuales que excluyen por completo a la población con discapacidad visual y auditiva” (Rodríguez y Rico, 2009, p.62).

En ese orden de ideas es preciso que, para desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial que pasa lo externo a su interior, se deben tener en cuenta variables controlables debido a que se pisa un terreno propio, por lo tanto, las organizaciones supondrían tener “la casa lista” en el momento que un nuevo miembro se incorpora a ella, pues si es la organización la que debe adaptarse a los EcDa y no al contrario, de eso se trata la inclusión.

Metodología

Para determinar de qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva, se realizó una investigación de corte cualitativo siguiendo la metodología de estudio de caso de dos empresas multinacionales: Carrefour y McDonald's, específicamente, el Carrefour de la Tienda Santa Ana que tiene cinco EcDa, y los puntos de McDonald's del Aeropuerto Internacional El Dorado, Galerías y Avenida Jiménez, que tienen en suma cinco EcDa.

Los estudios de caso tuvieron su escenario en su contexto real: los instrumentos se aplicaron en el lugar donde laboran las personas, en las instalaciones de las empresas. En un primer momento se realizaron observaciones no participantes en los escenarios para identificar la dinámica laboral de los empleados con discapacidad auditiva y sus correspondientes variables comunicativas, la observación se registró en una matriz que estipulaba categorías relacionadas con la labor realizada, los momentos de realización, la interacción con los compañeros, jefes y clientes y elementos relacionados con la gestión de la comunicación en la respectiva organización.

En un segundo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los EcDa, algunos de sus compañeros de trabajo oyentes y sus jefes o coordinadores inmediatos (también oyentes). Los cuestionarios indagaron, en primera instancia, por inquietudes originadas en la observación. En un segundo momento, puntualizaban sobre aspectos de la gestión de la comunicación interna en la inclusión de empleados con esta discapacidad. En una última fase, se realizaron entrevistas a los encargados de la Responsabilidad Social y a los encargados de la comunicación en las estudiadas organizaciones.

Una manera de lograr despertar el interés de estas empresas objeto de estudio fue llamando a la puerta de las organizaciones e instituciones que trabajan por la rehabilitación laboral de discapacitados, a las cuales acuden las empresas que desean contribuir a la sociedad incluyendo laboralmente a esta población. Aunque la institución asesora en inclusión laboral de sordos para Carrefour es Teletón, el contacto con esta organización se hizo de manera directa. Lo contrario sucedió con McDonald's, ya que se logró establecer conexión con esta empresa a través de la Fundación Arcángeles, encargada de asesorarla en su estrategia de responsabilidad social con PcD.

Resultados y discusión

Responsabilidad Social Empresarial para la Discapacidad (RSE-D)

Las organizaciones estudiadas en esta investigación asumieron un enfoque socialmente responsable con convicción, pues manifestaron la voluntad de asumir decisiones y acciones frente a las necesidades, intereses, satisfacciones y expectativas de las personas con discapacidad auditiva que pasaron a ser empleados suyos y que ahora integran un grupo de interés para sus comunicaciones internas.

Asimismo, asumieron con estas personas compromiso y responsabilidad con las consecuencias e impactos de sus acciones y decisiones, aunque no se puede asegurar que las organizaciones estudiadas planificaron la gestión definiendo políticas, objetivos y estrategias, ni que desarrollaron capacidades y habilidades para anticipar, responder y manejar temas y problemas relacionados con las expectativas y demandas sociales de este grupo de interés, tampoco que garantizan una coherencia entre el esquema de valores, las decisiones y las acciones, pero sí se puede aseverar que tienen intenciones y algunas acciones dirigidas a la medición, el análisis y la mejora de su gestión interna con el público interno en general: empleados oyentes y sordos (ICONTEC, 2003).

Incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la comunicación interna

Vale la pena destacar que cada punto de McDonald's y cada tienda de Carrefour, a pesar de compartir la misma cultura organizacional, en gran parte la proveniente de la "casa matriz" o de una formulación internacionalizada (valores, principios,

imagen corporativa, lineamientos), contienen elementos culturales únicos que las diferencian entre sí y que son determinados por las personas que allí convergen. Es así como el punto McDonald's de la Avenida Jiménez muy seguramente puede tener un clima organizacional más favorable para los EcDa porque en este laboran tres de ellos, a diferencia del punto de Galerías donde sólo trabaja uno y manifiesta que seguramente con otro empleado sordo se sentiría mejor en su quehacer diario laboral, por citar un ejemplo.

Se logró percibir una dinámica cultural donde interactúan creencias y valores en torno a la calidad, el compromiso y la disciplina; donde los gerentes de negocio (McDonald's) y los gerentes de tienda (Carrefour) pueden ser vistos como héroes que incentivan el quehacer y hasta contribuyen al crecimiento personal, o como personas que afectan la motivación y el rendimiento de los miembros de la organización; donde, a pesar de compartir ritos y rituales como concursos de premiación a los mejores vendedores o celebraciones del empleado del mes, cada uno se realiza de manera distinta gracias a la libertad otorgada por la organización a cada punto o tienda para hacerlo.

En cuanto a las redes culturales, aunque no se detectaron, ni era objetivo del estudio, en ambas culturas y demás microculturas se pudo apreciar un tipo de cultura de la función, donde priman las funciones de cada uno de los miembros por sobre las personas, bajo la coordinación operativa de un gerente.

De igual manera, se logró percibir que en cada punto o tienda, depende del líder y su gestión en cada microcultura, sin importar mucho las características globales de la cultura de la empresa a nivel internacional, se generan ciertas actitudes específicas y diferenciales frente al interés de aprender a relacionarse asertiva y correctamente con los EcDa y se disponen los medios para hacerlo, ya sea de manera planificada o sobre la marcha.

Alcances y limitaciones de la gestión de la comunicación interna

La falta de formalización y planeación del programa o las acciones de RSE-D conllevan a la no planeación de la comunicación interna con estos EcDa y, por ende, a la falta de diseño de un modelo que garantice una gestión eficaz y efectiva de la comunicación dentro de las organizaciones. Aunque no sea el caso de Carrefour, pues lleva muchos años con su programa de inclusión laboral de PcD, sí se logra detectar en McDonald's un leve avance en términos de eliminación de barreras de información y comunicación de sus EcDa.

A pesar de que ninguna de las dos organizaciones estudiadas compartió su plan de comunicaciones, se logra percibir que sus estrategias más exitosas han sido en primer lugar el uso de flujos descendentes de la información a través de los jefes inmediatos de los EcDa, ya sea que manejen la lengua de señas o a través de intérpretes en la comunicación personal y, en segundo lugar, la constante innovación en la presentación de contenidos de las carteleras, aunque sólo Carrefour identifique la primera como su estrategia de comunicación interna y McDonald's no las reconoce como tales.

Con respecto a la inclusión participativa en términos comunicativos, se toman como base los determinantes básicos de la participación de los empleados que considera Capriotti, las acciones que desde la comunicación propicien espacios de integración del EcDa como sujeto activo, que puede confiar en sus jefes, que tienen la capacidad de tomar decisiones con respecto a sus funciones y que creen que son escuchados al poder ponerse en manifiesto y obtener retroalimentación por parte de la organización.

Como asevera Kunsch (2003), el público interno posee mucha información, actitudes y opiniones, con amplia oportunidad para el debate y la participación libre que se caracteriza por ser constructiva ya que canaliza energías tanto a nivel personal como profesional. En ese orden de ideas, la naturaleza humana exige momentos en los cuales la persona se pueda sentir parte de un bien común; para el caso de la empresa, hacer sentir en sus públicos que pueden aportar y que esta les puede aportar de igual manera, es una sana forma de actuar como sociedad con mutuos beneficios.

En cuanto a los instrumentos básicos de investigación que propone Scheinsohn (1998), en las empresas estudiadas no se han realizado auditorías de comunicación interna pero sí encuestas de clima organizacional, aunque no se accedió a estas, ni era objetivo metodológico de esta investigación, cabe resaltar que se realizan entre 1 y 2 veces al año, en gran parte formuladas de manera abierta y que de alguna manera están siendo tenidas en cuenta en la gestión organizacional.

Comunicación interna asertiva e inclusiva con EcDa

Si bien los miembros de las empresas estudiadas no recibieron formación específica acerca de la manera como deben dirigirse y comunicarse de manera interpersonal con los EcDa, teniendo en cuenta que la mayoría de los medios usados para garantizar su participación e integración son precisamente los de contacto personal (reuniones, conversaciones de pasillo o en el puesto de trabajo), en el marco teórico pueden encontrar un buen material acerca del tema, en especial, porque durante las entrevistas no se evidenció homogeneidad entre las formas de referirse sobre ellos, encontrando términos incorrectos como “sordomudo”, “son diferentes”, “personas en situación de discapacidad”,

“discapacitado” y “sordito”, que puede llegar a generar malestar con los EcDa e incidir negativamente en el clima laboral.

En cuanto a las maneras de comunicar a los EcDa a través de los medios de comunicación, la forma y el fondo de los contenidos no tienen en cuenta las recomendaciones descritas en el marco teórico. Aunque se necesitaría de un análisis de contenidos para comprobarlo, en la observación realizada se pudo apreciar casos como el uso de terminología muy técnica o en inglés (caso McDonald's) o información muy densa y sin conectores publicada en carteleras de ambas empresas. Si bien estas limitaciones de información son muchas veces compensadas de manera personal cuando el EcDa manifiesta interés en conocer más acerca del asunto, constituye una falta de respeto con estos receptores y dificulta tanto la comprensión de los contenidos como la consecución de los objetivos comunicativos con que se desarrollan dichas tácticas.

Estas barreras y limitaciones de información y comunicación deberían ser contempladas en los planes de comunicación interna y en las políticas de comunicación específica con estas personas, pero se lograrán en la medida que la cultura de las organizaciones dejen de contemplar sus procesos de inclusión laboral con PcDa como “periodo de prueba” y se preparen para realizarlos de una manera completamente incluyente. Mientras esto se alcance, los canales informales como la comunicación interpersonal con un jefe o compañero interesado en ayudarles compensarán las necesidades de información de los EcDa, aunque en contraste, estas medidas pueden incidir en otras formas de integración y participación dentro de las organizaciones.

Aun así, las estrategias de premiación del empleado del mes, la obtención de puntos por rendimiento laboral y la premiación por concurso a los mejores vendedores es una forma de hacerlos sentir incluidos y partícipes del desarrollo de

la empresa y la forma de que lo crean es que este aspecto también es exaltado en todos los medios de comunicación formales.

Se lograron determinar las dinámicas culturales de cada punto y tienda en relación con la empresa misma, las cuales permitieron conocer las interacciones sociales desarrolladas en cada uno y detectar la manera en que facilitan o dificultan que los EcDa no sólo crean que sus aportes, opiniones y sugerencias de alguna manera contribuyen al éxito de la organización, sino que a su vez, esta se lo evidencie.

En relación con los criterios de análisis determinados para la investigación:

Las organizaciones estudiadas conocen la importancia de la comunicación interna en el logro de sus objetivos, por lo cual encargan a un departamento para tal función (Carrefour) y a un responsable desde el área de Gestión Humana (McDonald's).

Al no poder realizar un análisis documental de los planes de comunicación de las organizaciones, no se pudo determinar el grado de importancia que la empresa le otorga a la planeación estratégica de la comunicación interna. Asimismo, a través de las entrevistas se pudo determinar que los encargados de la comunicación son conscientes de la importancia de dicha planeación, por lo que se podría esperar que a corto plazo se realice si fuera el caso de no poseerla.

Por parte de Carrefour y McDonald's, la aparente planeación de los medios de comunicación dan cuenta de la coherencia que puede existir entre la información, los espacios de participación y los objetivos organizacionales, ya que además de brindar la información necesaria con respecto a los objetivos, permite también generar espacios de diálogo y construcción colectiva, especialmente a través de

medios como reuniones y entrevistas con el jefe, los cuales afianzan las relaciones y permiten realizar una correcta gestión por resultados en ambos casos empresariales.

Los entrevistados definitivamente conocen los medios de que dispone la organización para informar y comunicarse con su público interno y los identifican por sus nombres, aunque en el caso de la revista de McDonald's hay dificultades para hacerlo. Un mejorable que se detectó es que para hacer uso de las TIC como medio informativo (no permiten interacción con chat) se necesita contar con un interlocutor alfabetizado digitalmente y, en la mayoría de los casos registrados en este estudio, los EcDa carecen de este dominio.

En contraste, los encargados de comunicaciones en ambas empresas desconocen los espacios de relacionamiento y de comunicación informal entre los EcDa y sus jefes inmediatos, compañeros y clientes, más allá del uso de lengua de señas o mensajes escritos. Este factor seguramente puede brindar información que contribuya a la planeación de una gestión de la comunicación interna más efectiva.

Únicamente los gerentes y jefes inmediatos pudieron identificar a la persona encargada de las comunicaciones, lo que sugiere que la gestión personalizada en todas las instancias del organigrama puede ser insuficiente. Aun así, es difícil para estos reconocer los aportes significativos que a su labor y a su microsistema dentro de la organización (punto o tienda) puede llegar a hacer la comunicación interna. Pueden hablar de esta en términos únicamente de medios de comunicación y de barómetro del clima organizacional.

Los entrevistados reconocen la importancia de la gestión de las relaciones en las formas de trabajo, pues consideran que a través de ellas se puede administrar

además de las funciones cierto conocimiento que permita optimizarlas, motivar su labor diaria y hasta aportar a su bienestar personal.

Gracias a que las estrategias de comunicación interna se fundamentan en las relaciones interpersonales y la gestión por resultados que permite incluir a los trabajadores en la obtención de los objetivos, se puede decir que se respira un clima de satisfacción en términos de información y comunicación, claro está, con sugerencias, como alfabetización en lengua de señas y en TIC, lo que sugiere que en esos dos aspectos, hasta ahora, han sido los EcDa los que han tenido que adaptarse, por lo tanto, la accesibilidad es un tema que aún se está interviniendo.

En cuanto a las interacciones laborales del día a día, se determinó a través de la observación que es permanente y, en la medida de lo posible, muy fluida y favorable en términos de reacciones, sin contar los malestares que naturalmente se puedan presentar en cualquier espacio socialmente compartido durante mucho tiempo por las mismas personas.

Conclusiones

Se puede concluir que la gestión de la comunicación interna influye en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las dos empresas estudiadas: Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá. Esta influencia es de carácter significativa, ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Si bien se desconoce el plan de comunicación interna de las empresas estudiadas, con el presente estudio se logró determinar que la gestión de la comunicación interna es de alguna manera efectiva, pues las empresas conocen y

gestionan los flujos y circuitos según el tipo de información y el público receptor, a través de unos soportes de comunicación basados en su mayoría en medios interpersonales. Todo lo anterior fortalece los vínculos relacionales que se dan dentro de la misma, permitiendo controlar la circulación del mensaje y garantizar la retroalimentación inmediata, eliminando de manera progresiva las posibles barreras informativas y comunicativas que persisten.

Durante la observación se pudieron localizar los soportes de información y se logró hacer seguimiento físico a los flujos, de manera que se pudo evidenciar que el modelo de gestión de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas se basa en facilitar las condiciones de un lenguaje compartido, ya sea de señas o escrito, a todos aquellos que tienen relación directa con los EcDa, por lo tanto, dicha gestión permite la efectividad del proceso de inclusión laboral como estrategia de responsabilidad social en la medida en que esta misma es efectiva en términos de satisfacer necesidades de información, relacionamiento y participación de la empresa con sus EcDa y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDI. (2010). Encuesta Sobre Responsabilidad Social Empresarial 2009. *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=434&Id=6&clase=8&Tipo=3
- Barbero, J. M. (2005). *Desafíos estratégicos de la sociedad de la información a nuestras culturas*. Medellín, Colombia: Centro de competencia en comunicación para América Latina.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial.
- Escobar, N., Gutiérrez, R. & Jiménez, A. (2005). Responsabilidad Social de las Grandes Superficies en Colombia. Colombia Incluyente. Recuperado de http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php?_pagi_pg=5
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E., & Imre, P. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Interamerican Development Bank. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Grupo Telefónica. (2005). Comunicación para todos. Pautas para la comunicación accesible. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

Recuperado de <http://www.cermi.es/es->

[ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26](http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26)

ICONTEC. (2003). Guía RSE ICONTEC. Proyecto de Guía Técnica Colombiana - GTC (Documento en estudio). Colombia Incluyente. Recuperado de <http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php>

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.

Meléndez, S. (2011). Públicos, Organizaciones y Comunicación Estratégica. En Cuesta O., Cárdenas E. (Comp.) *Yo informo, tú opinas, ellos se forman, todos comunicamos* (pp. 105-122). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Morales, F. (s.f.). Gestión de la Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. *Red DirCom Iberoamericana*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Múnera, P. y Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial. Una mirada corporativa* Medellín, Colombia: Colección Hermes AICE.

OIT. (2002). Gestión de las discapacidades en el trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. *International Labour Organization*.

Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf



Rodríguez, C. y Rico, L. (2009). Dis-Capacidad y derecho al trabajo. *Universidad de Los Andes, Colombia*. Recuperado de

<http://cijus.uniandes.edu.co/publicaciones/ultimaspublicaciones/discapacidadyderechoaltrabajo.pdf>

Scheinsohn, Daniel. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*.

Buenos Aires: Fundación OSDE.

¹ Siglas adoptadas por la autora para hacer más fácil la escritura y comprensión conceptual en la tesis.

**A QUÉ SUENA UNA ORGANIZACIÓN INCLUYENTE: COMUNICACIÓN
INTERNA CON EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA**

GT2: Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Sandra Mireya Meléndez Labrador¹

Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

slabrador@uninorte.edu.co

Resumen

La investigación desarrollada da cuenta de la manera como influye la gestión de la comunicación interna en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva (PcDa)¹ en las multinacionales Carrefour y McDonald's.

Para ello se siguió la metodología de estudio de caso, se realizaron ejercicios de observación en algunas sucursales de dichas multinacionales en la ciudad de Bogotá, asimismo, se aplicaron entrevistas a empleados con discapacidad auditiva, sus compañeros, jefes inmediatos y encargados de la comunicación interna en las organizaciones.

Como conclusión, la influencia es de carácter significativa ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de

¹ Comunicadora Social Organizacional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. Actualmente cursa como becaria el Doctorado en Comunicación de la Universidad del Norte en Colombia.

Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Introducción

A partir de una experiencia propia surgió la inquietud de indagar acerca de las dinámicas comunicativas que el estar impedido en términos de motricidad por un periodo determinado (aunque breve, en mi caso) podría derivar en un macro sistema vivo como las organizaciones, donde posiblemente podrían converger personas con ciertas capacidades diferentes, y para hacer más asertivo el estudio al campo de la comunicación, opté por seleccionar de entre los tipos de discapacidad la sensorial y de esta la auditiva.

Luego de preguntarme acerca del tipo de situación que llevaría a una organización a coexistir, subsistir, sobrevivir a partir de la diversidad -como la mencionada anteriormente- encontré que una manera innovadora de realizar responsabilidad social corporativa (hace tres años, momento en que se desarrolló la investigación) podía ser la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Con esto, descubrí empresas como McDonald's y Carrefour que, aunque llevaban menos de un año desarrollando dicha estrategia, fueron alentadas, asesoradas y apoyadas por otras organizaciones privadas, públicas o sin ánimo de lucro para implementar lo que en España se conoce como Responsabilidad Social Corporativa y Discapacidad (RSC-D), para el caso, Fundación Teletón Colombia y Fundación Arcángeles, respectivamente.

Es así como, para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica por la Universidad Andina Simón Bolívar, desarrollé una investigación que buscaba establecer de qué manera la gestión de la comunicación interna que se desarrolla

en las empresas McDonald's y Carrefour facilitan, dificultan o intervienen en la idea de ser incluyentes con los Empleados con Discapacidad Auditiva (EcDa) , teniendo en cuenta sus limitaciones sensoriales y las barreras de información y comunicación que pueden presentar estas personas en su actividad laboral.

Se partió del hecho de que existe un líder o responsable de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas, independientemente del cargo que ostente y de si tienen estructurado o no un departamento de comunicaciones. Asimismo, se tuvo en cuenta que organizaciones tuvieran definido un plan o unas estrategias específicas de comunicación interna, ojalá encausadas a apoyar un programa de inclusión laboral enmarcado en la función de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con EcDa.

De forma más concreta, se buscó dar cuenta de esta pregunta: ¿De qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las multinacionales Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá? Aunque, vale aclarar, se parte del hecho de que se desconoce si existen dificultades para funcionar al interior de la institución con estos procesos de inclusión laboral desde la discapacidad o si afectan el funcionamiento de la institución.

Referentes previos

Dado que el problema de investigación gira en torno a la gestión de la comunicación interna, fue necesario estructurar en primer lugar un marco referencial para este problema con base en lo que significa ser una organización socialmente responsable y en qué consiste la inclusión laboral.

Comencemos por la Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien las iniciativas sociales de una organización de grandes superficies, como las estudiadas en esta investigación, pueden responder a una motivación altruista de ayuda a ciertas causas como campañas de donación de vueltos en cajas registradoras o de donación de alimentos perecederos a bancos de alimentos, también pueden hacerlo por necesidad de crear una imagen y trabajar con aquellos atributos que atraen a un grupo de consumidores. Es importante tener en cuenta además la sostenibilidad del negocio, para lo cual las prácticas empresariales socialmente responsables necesitan también responder a las expectativas de los inversores.

Cuando la organización entiende que además del negocio lucrativo, la globalización demanda el ofrecer beneficios a la sociedad para mantener su rentabilidad, puede emprender acciones socialmente responsables que afecten directa o indirectamente a los miembros de una comunidad y que le retribuyan en términos de imagen, exención de impuestos, disminución de los costes de operación o incremento en las ventas. Sin embargo, más allá del impacto financiero que estas acciones puedan acarrearle a la empresa, el hacer responsabilidad social directamente con los miembros de una comunidad vulnerable, como las PcDa, exige contemplar un plan de bienestar de estas personas que les garantice algo más que una oportunidad laboral, pues estas le aportan diariamente además de la operación, el posicionamiento de la imagen ante el cliente o un clima organizacional saludable que garantice el pleno desarrollo de sus procesos.

Por otra parte, es importante también diferenciar los conceptos integración e inclusión, pues ello permite determinar los alcances, en términos de compromiso e impacto, de las acciones socialmente responsables de las organizaciones objeto

de estudio, así como de las acciones comunicativas que implementan con sus EcDa.

A pesar de que el diccionario muestra ambas palabras como sinónimas, el concepto de integración puede definirse como inserción parcial y condicional, tiende a disfrazar las limitaciones para aumentar las oportunidades de inserción, lo constituye el simple hecho de apelar a la presencia, en este caso, de PcD y actúa como objetivo cuando es usado en busca de calidad en estructuras que atienden apenas a las personas con discapacidad consideradas aptas (empresa integradora); en contraste, el término inclusión responde a una inserción total e incondicional, no busca disfrazar las limitaciones ya que las acepta como reales y actúa como adjetivo cuando busca calidad para todas las personas con o sin discapacidad (trabajo inclusivo) (ANDI, 2010).

Según Rodríguez y Rico (2009), las principales barreras que impiden el goce de la disponibilidad y accesibilidad de puestos laborales son: A) socioeconómicas (acceso a la educación y capacitación para el trabajo); B) físicas (movilización, transporte, acceso a lugares como restaurantes y cine, acceso a información pública y uso de medios de comunicación); C) barreras legales.

Por su parte, entre las obligaciones generales de los empleadores y de los representantes de los trabajadores, y responsabilidades de las autoridades competentes que figuran en el Repertorio de recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vale la pena destacar respecto a la comunicación y sensibilización:

La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea

debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores. (...) Debería comunicarse a todos los trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades. Debería darse asimismo a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona discapacitada. (...) De ser necesario, a la hora de planificar estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades (OIT, 2002, p. 21).

A partir de todo lo dicho hasta acá, se puede empezar a observar un vínculo intrínseco entre la RSE, la inclusión con PcDa y la dinámica comunicativa, más exactamente con la accesibilidad comunicacional. Es necesario determinar de qué manera las PcDa podrían encontrar barreras de información y comunicación en su lugar de trabajo, en sus formas de relacionarse durante las jornadas laborales, y por qué la gestión de la comunicación interna contribuye significativamente a garantizar o no ese tipo de accesos, teniendo en cuenta que la falta de comunicación es una situación de desventaja que afecta a las personas sordas y

que constituye una barrera para consolidar una organización y construir una sociedad inclusiva.

La comunicación en las organizaciones

Teniendo en cuenta que las PcDa tienen limitaciones para oír y, casi siempre, para hablar, es importante profundizar acerca de los tipos de comunicación que permiten enviar y recibir mensajes sin recurrir a canales sonoros como el habla o a medios auditivos. Se trata de emitir y retroalimentar para apelar no sólo al derecho a la información sino también al de la comunicación, el derecho a la comunicación de la que habla Jesús Martín-Barbero (2005), es decir, un derecho a la participación y al acceso de la información no sólo como receptores sino también como productores.

El gran reto, en ese orden de ideas, es llevar la dinámica de la comunicación en una organización que pretenda incluir laboralmente a personas con discapacidad auditiva. A grandes rasgos, esta dinámica sería tarea de la comunicación organizacional, sin embargo, como señala Meléndez (2011), no es fácil llegar a una definición que satisfaga las diferentes taxonomías y abordajes que se le han dado a este campo.

La investigación, sin tratar de salvar estas conceptualizaciones, tuvo como referentes la noción de Comunicación Organizacional Integrada de Kunsch (2003): concibe una Comunicación Organizacional Integrada que desarrolla el mix de la comunicación en las organizaciones a través de varias modalidades o tipologías: la Comunicación Administrativa, fundamental para el procesamiento de las informaciones en el ámbito de las funciones administrativas internas y externas en relación con sus diversos públicos; la Comunicación Mercadológica que comprende toda manifestación comunicativa generada a partir de un objetivo de

mercadeo; la Comunicación Institucional como la que difunde información de interés público sobre la filosofía, políticas y prácticas de una organización; y la Comunicación Interna, a la que se refiere como un sistema de información paralela y no un sustituto del flujo comunicativo que circula por una organización y que es necesario para su desarrollo. Además, dado el problema investigado, es importante referir la Comunicación Global de Joan Costa (2005), pues abarca los ámbitos Organizacional, Institucional y Mercática. Es en el primero donde ubica a la comunicación como apoyo de Recursos Humanos en cambios culturales y planes de comunicación interna.

Frente a la múltiple adjetivación de la “gestión de la comunicación de y en las organizaciones”, Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003) sugieren que el problema no radica en definir los términos sino las implicaciones de sus usos con connotaciones generales sobre sus áreas de gestión. Dando continuidad a su idea de empresa como sistema, la idea de corporativo – aludiendo a la corporación o a la empresa – implica una lógica y una actitud integral e integradora. “Supone una forma de concebir y dimensionar a la empresa, máxime cuando ésta es un todo articulado; y como la sistémica lo explica, es superior y diferente a la simple suma de sus partes” (Múnera y Sánchez, 2003, p.106).

Es importante resaltar que la gestión de la comunicación interna implica, entre otros, desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización y alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.

“Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización” (Morales, s.f., p.8).

La gestión de la comunicación en las organizaciones posee dos dimensiones según Pablo Múnera y Uriel Sánchez (2003), la estratégica, que permea toda la organización de manera transversal, y la táctica, que alude a su operación cotidiana y a la materialización de la estrategia. Esta idea de gestión apela a la planeación, por eso fue necesario indagar acerca del plan estratégico o, al menos, la(s) estrategia(s) de comunicación interna en las organizaciones estudiadas, pues desde el mismo momento de dar inicio a la estrategia de inclusión laboral de PcDa se pueden estar consolidando las barreras de información y comunicación, ya que “Los canales que utilizan las empresas para difundir la información sobre el empleo disponible generalmente son medios auditivos o visuales que excluyen por completo a la población con discapacidad visual y auditiva” (Rodríguez y Rico, 2009, p.62).

En ese orden de ideas es preciso que, para desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial que pasa lo externo a su interior, se deben tener en cuenta variables controlables debido a que se pisa un terreno propio, por lo tanto, las organizaciones supondrían tener “la casa lista” en el momento que un nuevo miembro se incorpora a ella, pues si es la organización la que debe adaptarse a los EcDa y no al contrario, de eso se trata la inclusión.

Metodología

Para determinar de qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva, se realizó una investigación de corte cualitativo siguiendo la metodología de estudio de caso de dos empresas multinacionales: Carrefour y McDonald's, específicamente, el Carrefour de la Tienda Santa Ana que tiene cinco EcDa, y los puntos de

McDonald's del Aeropuerto Internacional El Dorado, Galerías y Avenida Jiménez, que tienen en suma cinco EcDa.

Los estudios de caso tuvieron su escenario en su contexto real: los instrumentos se aplicaron en el lugar donde laboran las personas, en las instalaciones de las empresas. En un primer momento se realizaron observaciones no participantes en los escenarios para identificar la dinámica laboral de los empleados con discapacidad auditiva y sus correspondientes variables comunicativas, la observación se registró en una matriz que estipulaba categorías relacionadas con la labor realizada, los momentos de realización, la interacción con los compañeros, jefes y clientes y elementos relacionados con la gestión de la comunicación en la respectiva organización.

En un segundo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los EcDa, algunos de sus compañeros de trabajo oyentes y sus jefes o coordinadores inmediatos (también oyentes). Los cuestionarios indagaron, en primera instancia, por inquietudes originadas en la observación. En un segundo momento, puntualizaban sobre aspectos de la gestión de la comunicación interna en la inclusión de empleados con esta discapacidad. En una última fase, se realizaron entrevistas a los encargados de la Responsabilidad Social y a los encargados de la comunicación en las estudiadas organizaciones.

Una manera de lograr despertar el interés de estas empresas objeto de estudio fue llamando a la puerta de las organizaciones e instituciones que trabajan por la rehabilitación laboral de discapacitados, a las cuales acuden las empresas que desean contribuir a la sociedad incluyendo laboralmente a esta población. Aunque la institución asesora en inclusión laboral de sordos para Carrefour es Teletón, el contacto con esta organización se hizo de manera directa. Lo contrario sucedió con McDonald's, ya que se logró establecer conexión con esta empresa a través

de la Fundación Arcángeles, encargada de asesorarla en su estrategia de responsabilidad social con PcD.

Resultados y discusión

Responsabilidad Social Empresarial para la Discapacidad (RSE-D)

Las organizaciones estudiadas en esta investigación asumieron un enfoque socialmente responsable con convicción, pues manifestaron la voluntad de asumir decisiones y acciones frente a las necesidades, intereses, satisfacciones y expectativas de las personas con discapacidad auditiva que pasaron a ser empleados suyos y que ahora integran un grupo de interés para sus comunicaciones internas.

Asimismo, asumieron con estas personas compromiso y responsabilidad con las consecuencias e impactos de sus acciones y decisiones, aunque no se puede asegurar que las organizaciones estudiadas planificaron la gestión definiendo políticas, objetivos y estrategias, ni que desarrollaron capacidades y habilidades para anticipar, responder y manejar temas y problemas relacionados con las expectativas y demandas sociales de este grupo de interés, tampoco que garantizan una coherencia entre el esquema de valores, las decisiones y las acciones, pero sí se puede aseverar que tienen intenciones y algunas acciones dirigidas a la medición, el análisis y la mejora de su gestión interna con el público interno en general: empleados oyentes y sordos (ICONTEC, 2003).

Incidencia de la cultura organizacional en la gestión de la comunicación interna

Vale la pena destacar que cada punto de McDonald's y cada tienda de Carrefour, a pesar de compartir la misma cultura organizacional, en gran parte la proveniente de la "casa matriz" o de una formulación internacionalizada (valores, principios, imagen corporativa, lineamientos), contienen elementos culturales únicos que las diferencian entre sí y que son determinados por las personas que allí convergen. Es así como el punto McDonald's de la Avenida Jiménez muy seguramente puede tener un clima organizacional más favorable para los EcDa porque en este laboran tres de ellos, a diferencia del punto de Galerías donde sólo trabaja uno y manifiesta que seguramente con otro empleado sordo se sentiría mejor en su quehacer diario laboral, por citar un ejemplo.

Se logró percibir una dinámica cultural donde interactúan creencias y valores en torno a la calidad, el compromiso y la disciplina; donde los gerentes de negocio (McDonald's) y los gerentes de tienda (Carrefour) pueden ser vistos como héroes que incentivan el quehacer y hasta contribuyen al crecimiento personal, o como personas que afectan la motivación y el rendimiento de los miembros de la organización; donde, a pesar de compartir ritos y rituales como concursos de premiación a los mejores vendedores o celebraciones del empleado del mes, cada uno se realiza de manera distinta gracias a la libertad otorgada por la organización a cada punto o tienda para hacerlo.

En cuanto a las redes culturales, aunque no se detectaron, ni era objetivo del estudio, en ambas culturas y demás microculturas se pudo apreciar un tipo de cultura de la función, donde priman las funciones de cada uno de los miembros por sobre las personas, bajo la coordinación operativa de un gerente.

De igual manera, se logró percibir que en cada punto o tienda, depende del líder y su gestión en cada microcultura, sin importar mucho las características globales de la cultura de la empresa a nivel internacional, se generan ciertas actitudes

específicas y diferenciales frente al interés de aprender a relacionarse asertiva y correctamente con los EcDa y se disponen los medios para hacerlo, ya sea de manera planificada o sobre la marcha.

Alcances y limitaciones de la gestión de la comunicación interna

La falta de formalización y planeación del programa o las acciones de RSE-D conllevan a la no planeación de la comunicación interna con estos EcDa y, por ende, a la falta de diseño de un modelo que garantice una gestión eficaz y efectiva de la comunicación dentro de las organizaciones. Aunque no sea el caso de Carrefour, pues lleva muchos años con su programa de inclusión laboral de PcD, sí se logra detectar en McDonald's un leve avance en términos de eliminación de barreras de información y comunicación de sus EcDa.

A pesar de que ninguna de las dos organizaciones estudiadas compartió su plan de comunicaciones, se logra percibir que sus estrategias más exitosas han sido en primer lugar el uso de flujos descendentes de la información a través de los jefes inmediatos de los EcDa, ya sea que manejen la lengua de señas o a través de intérpretes en la comunicación personal y, en segundo lugar, la constante innovación en la presentación de contenidos de las carteleras, aunque sólo Carrefour identifique la primera como su estrategia de comunicación interna y McDonald's no las reconoce como tales.

Con respecto a la inclusión participativa en términos comunicativos, se toman como base los determinantes básicos de la participación de los empleados que considera Capriotti, las acciones que desde la comunicación propicien espacios de integración del EcDa como sujeto activo, que puede confiar en sus jefes, que tienen la capacidad de tomar decisiones con respecto a sus funciones y que creen

que son escuchados al poder ponerse en manifiesto y obtener retroalimentación por parte de la organización.

Como asevera Kunsch (2003), el público interno posee mucha información, actitudes y opiniones, con amplia oportunidad para el debate y la participación libre que se caracteriza por ser constructiva ya que canaliza energías tanto a nivel personal como profesional. En ese orden de ideas, la naturaleza humana exige momentos en los cuales la persona se pueda sentir parte de un bien común; para el caso de la empresa, hacer sentir en sus públicos que pueden aportar y que esta les puede aportar de igual manera, es una sana forma de actuar como sociedad con mutuos beneficios.

En cuanto a los instrumentos básicos de investigación que propone Scheinsohn (1998), en las empresas estudiadas no se han realizado auditorías de comunicación interna pero sí encuestas de clima organizacional, aunque no se accedió a estas, ni era objetivo metodológico de esta investigación, cabe resaltar que se realizan entre 1 y 2 veces al año, en gran parte formuladas de manera abierta y que de alguna manera están siendo tenidas en cuenta en la gestión organizacional.

Comunicación interna asertiva e inclusiva con EcDa

Si bien los miembros de las empresas estudiadas no recibieron formación específica acerca de la manera como deben dirigirse y comunicarse de manera interpersonal con los EcDa, teniendo en cuenta que la mayoría de los medios usados para garantizar su participación e integración son precisamente los de contacto personal (reuniones, conversaciones de pasillo o en el puesto de trabajo), en el marco teórico pueden encontrar un buen material acerca del tema, en especial, porque durante las entrevistas no se evidenció homogeneidad entre las

formas de referirse sobre ellos, encontrando términos incorrectos como “sordomudo”, “son diferentes”, “personas en situación de discapacidad”, “discapacitado” y “sordito”, que puede llegar a generar malestar con los EcDa e incidir negativamente en el clima laboral.

En cuanto a las maneras de comunicar a los EcDa a través de los medios de comunicación, la forma y el fondo de los contenidos no tienen en cuenta las recomendaciones descritas en el marco teórico. Aunque se necesitaría de un análisis de contenidos para comprobarlo, en la observación realizada se pudo apreciar casos como el uso de terminología muy técnica o en inglés (caso McDonald's) o información muy densa y sin conectores publicada en carteleras de ambas empresas. Si bien estas limitaciones de información son muchas veces compensadas de manera personal cuando el EcDa manifiesta interés en conocer más acerca del asunto, constituye una falta de respeto con estos receptores y dificulta tanto la comprensión de los contenidos como la consecución de los objetivos comunicativos con que se desarrollan dichas tácticas.

Estas barreras y limitaciones de información y comunicación deberían ser contempladas en los planes de comunicación interna y en las políticas de comunicación específica con estas personas, pero se lograrán en la medida que la cultura de las organizaciones dejen de contemplar sus procesos de inclusión laboral con PcDa como “periodo de prueba” y se preparen para realizarlos de una manera completamente incluyente. Mientras esto se alcance, los canales informales como la comunicación interpersonal con un jefe o compañero interesado en ayudarles compensarán las necesidades de información de los EcDa, aunque en contraste, estas medidas pueden incidir en otras formas de integración y participación dentro de las organizaciones.

Aun así, las estrategias de premiación del empleado del mes, la obtención de puntos por rendimiento laboral y la premiación por concurso a los mejores vendedores es una forma de hacerlos sentir incluidos y partícipes del desarrollo de la empresa y la forma de que lo crean es que este aspecto también es exaltado en todos los medios de comunicación formales.

Se lograron determinar las dinámicas culturales de cada punto y tienda en relación con la empresa misma, las cuales permitieron conocer las interacciones sociales desarrolladas en cada uno y detectar la manera en que facilitan o dificultan que los EcDa no sólo crean que sus aportes, opiniones y sugerencias de alguna manera contribuyen al éxito de la organización, sino que a su vez, esta se lo evidencie.

En relación con los criterios de análisis determinados para la investigación:

Las organizaciones estudiadas conocen la importancia de la comunicación interna en el logro de sus objetivos, por lo cual encargan a un departamento para tal función (Carrefour) y a un responsable desde el área de Gestión Humana (McDonald's).

Al no poder realizar un análisis documental de los planes de comunicación de las organizaciones, no se pudo determinar el grado de importancia que la empresa le otorga a la planeación estratégica de la comunicación interna. Asimismo, a través de las entrevistas se pudo determinar que los encargados de la comunicación son conscientes de la importancia de dicha planeación, por lo que se podría esperar que a corto plazo se realice si fuera el caso de no poseerla.

Por parte de Carrefour y McDonald's, la aparente planeación de los medios de comunicación dan cuenta de la coherencia que puede existir entre la información,

los espacios de participación y los objetivos organizacionales, ya que además de brindar la información necesaria con respecto a los objetivos, permite también generar espacios de diálogo y construcción colectiva, especialmente a través de medios como reuniones y entrevistas con el jefe, los cuales afianzan las relaciones y permiten realizar una correcta gestión por resultados en ambos casos empresariales.

Los entrevistados definitivamente conocen los medios de que dispone la organización para informar y comunicarse con su público interno y los identifican por sus nombres, aunque en el caso de la revista de McDonald's hay dificultades para hacerlo. Un mejorable que se detectó es que para hacer uso de las TIC como medio informativo (no permiten interacción con chat) se necesita contar con un interlocutor alfabetizado digitalmente y, en la mayoría de los casos registrados en este estudio, los EcDa carecen de este dominio.

En contraste, los encargados de comunicaciones en ambas empresas desconocen los espacios de relacionamiento y de comunicación informal entre los EcDa y sus jefes inmediatos, compañeros y clientes, más allá del uso de lengua de señas o mensajes escritos. Este factor seguramente puede brindar información que contribuya a la planeación de una gestión de la comunicación interna más efectiva.

Únicamente los gerentes y jefes inmediatos pudieron identificar a la persona encargada de las comunicaciones, lo que sugiere que la gestión personalizada en todas las instancias del organigrama puede ser insuficiente. Aun así, es difícil para estos reconocer los aportes significativos que a su labor y a su microsistema dentro de la organización (punto o tienda) puede llegar a hacer la comunicación interna. Pueden hablar de esta en términos únicamente de medios de comunicación y de barómetro del clima organizacional.

Los entrevistados reconocen la importancia de la gestión de las relaciones en las formas de trabajo, pues consideran que a través de ellas se puede administrar además de las funciones cierto conocimiento que permita optimizarlas, motivar su labor diaria y hasta aportar a su bienestar personal.

Gracias a que las estrategias de comunicación interna se fundamentan en las relaciones interpersonales y la gestión por resultados que permite incluir a los trabajadores en la obtención de los objetivos, se puede decir que se respira un clima de satisfacción en términos de información y comunicación, claro está, con sugerencias, como alfabetización en lengua de señas y en TIC, lo que sugiere que en esos dos aspectos, hasta ahora, han sido los EcDa los que han tenido que adaptarse, por lo tanto, la accesibilidad es un tema que aún se está interviniendo.

En cuanto a las interacciones laborales del día a día, se determinó a través de la observación que es permanente y, en la medida de lo posible, muy fluida y favorable en términos de reacciones, sin contar los malestares que naturalmente se puedan presentar en cualquier espacio socialmente compartido durante mucho tiempo por las mismas personas.

Conclusiones

Se puede concluir que la gestión de la comunicación interna influye en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las dos empresas estudiadas: Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá. Esta influencia es de carácter significativa, ya que puede funcionar como barómetro del clima organizacional, en el sentido que permite observar los niveles de afectación, puntualmente, de adaptabilidad a las dinámicas de Responsabilidad Social Empresarial y las consecuencias de esta en la cultura organizacional.

Si bien se desconoce el plan de comunicación interna de las empresas estudiadas, con el presente estudio se logró determinar que la gestión de la comunicación interna es de alguna manera efectiva, pues las empresas conocen y gestionan los flujos y circuitos según el tipo de información y el público receptor, a través de unos soportes de comunicación basados en su mayoría en medios interpersonales. Todo lo anterior fortalece los vínculos relacionales que se dan dentro de la misma, permitiendo controlar la circulación del mensaje y garantizar la retroalimentación inmediata, eliminando de manera progresiva las posibles barreras informativas y comunicativas que persisten.

Durante la observación se pudieron localizar los soportes de información y se logró hacer seguimiento físico a los flujos, de manera que se pudo evidenciar que el modelo de gestión de la comunicación interna en las organizaciones estudiadas se basa en facilitar las condiciones de un lenguaje compartido, ya sea de señas o escrito, a todos aquellos que tienen relación directa con los EcDa, por lo tanto, dicha gestión permite la efectividad del proceso de inclusión laboral como estrategia de responsabilidad social en la medida en que esta misma es efectiva en términos de satisfacer necesidades de información, relacionamiento y participación de la empresa con sus EcDa y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDI. (2010). Encuesta Sobre Responsabilidad Social Empresarial 2009. *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=434&Id=6&clase=8&Tipo=3
- Barbero, J. M. (2005). *Desafíos estratégicos de la sociedad de la información a nuestras culturas*. Medellín, Colombia: Centro de competencia en comunicación para América Latina.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial.
- Escobar, N., Gutiérrez, R. & Jiménez, A. (2005). Responsabilidad Social de las Grandes Superficies en Colombia. Colombia Incluyente. Recuperado de http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php?_pagi_pg=5
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E., & Imre, P. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Interamerican Development Bank. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Grupo Telefónica. (2005). Comunicación para todos. Pautas para la comunicación accesible. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

Recuperado de <http://www.cermi.es/es->

[ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26](http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26)

ICONTEC. (2003). Guía RSE ICONTEC. Proyecto de Guía Técnica Colombiana - GTC (Documento en estudio). Colombia Incluyente. Recuperado de <http://www.colombiaincluyente.org/banco-de-documentos.php>

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Brasil: Summus.

Meléndez, S. (2011). Públicos, Organizaciones y Comunicación Estratégica. En Cuesta O., Cárdenas E. (Comp.) *Yo informo, tú opinas, ellos se forman, todos comunicamos* (pp. 105-122). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Morales, F. (s.f.). Gestión de la Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. *Red DirCom Iberoamericana*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Múnera, P. & Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial. Una mirada corporativa* Medellín, Colombia: Colección Hermes AICE.

OIT. (2002). Gestión de las discapacidades en el trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. *International Labour Organization*.

Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf



Rodríguez, C. & Rico, L. (2009). Dis-Capacidad y derecho al trabajo. *Universidad de Los Andes, Colombia*. Recuperado de

<http://cijus.uniandes.edu.co/publicaciones/ultimaspublicaciones/discapacidadyderechoaltrabajo.pdf>

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*.

Buenos Aires: Fundación OSDE.

¹ Siglas adoptadas por la autora para hacer más fácil la escritura y comprensión conceptual en la tesis.