

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACION INTERNA
EN EL CANAL REGIONAL DE TELEVISION
TELEPACIFICO**

**ANTONIO JOSE ECHAVARRIA
GUILLERMO VALLEJO LOPEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
Santiago de Cali
2010**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA
EN EL CANAL REGIONAL DE TELEVISIÓN
TELEPACÍFICO**

**ANTONIO JOSÉ ECHAVARRÍA
GUILLERMO VALLEJO LÓPEZ**

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2010

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA
EN EL CANAL REGIONAL DE TELEVISIÓN
TELEPACÍFICO**

**ANTONIO JOSÉ ECHAVARRÍA
GUILLERMO VALLEJO LÓPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Administración**

**Director
HERNANDO MURILLO**



**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2010**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para otorgar el título de Maestría en Administración de Empresas.

CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ R

Jurado

HERNANDO MURILLO

Director

ALEJANDRO ACOSTA NARANJO

Lector

Santiago de Cali, julio de 2010

DEDICATORIA

A mi amada esposa Malú.

Guillermo

A mis padres.

Antonio

AGRADECIMIENTOS

Dejamos perenne constancia de reconocimiento especial a quienes contribuyeron a convertir en realidad este proyecto académico.

Al personal de *Telepacífico*, que con su aporte enriqueció este documento como propuesta de mejoramiento.

A nuestras familias. Su comprensión y orientación fueron parte de la inspiración.

A la Universidad Icesi, de la cual nos sentimos orgullosos.

Al cuerpo profesoral, académico y administrativo, por su aporte incondicional.

Al director de la tesis, profesor Hernando Murillo, por su orientación y paciencia.

A nuestra asesora externa, la economista María Luisa García, por su valioso acompañamiento.

A quienes se encargan de la lectura de este trabajo y al jurado, máxima autoridad.

A Dios y a la vida, que nos permiten una maravillosa experiencia en el campus universitario y pertenecer a la familia Icesi.

Para todos ellos nuestra gratitud y admiración.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1 MARCO CONTEXTUAL	23
4.2 MARCO TEÓRICO	29
4.2.1 Aproximación a los modelos de la comunicación humana	294
4.2.2 Comunicación y teoría de las organizaciones	37
4.2.3 Comunicación organizacional	391
4.2.4 Comunicación interna	42
5. METODOLOGÍA	49
5.1 TIPO DE ESTUDIO	39
5.2 ENFOQUE	39
5.3 DIMENSIONES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	39

5.4 INSTRUMENTO	51
5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	52
5.4.1 Primarias	52
5.4.2 Secundarias	54
5.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS	54
5.5 PROCEDIMIENTO	54
6. RESULTADOS	55
6.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TELEPACÍFICO	55
6.1.1 Resultados de las entrevistas.....	55
6.1.2 Fortalezas y debilidades.....	57
6.2 DEFINICIÓN DE FACTORES QUE REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN FRENTE A LA COMUNICACIÓN INTERNA.	58
6.2.1 Análisis de las debilidades	58
6.2.2 Acciones correctivas	60
6.2.3 Discusión de los resultados.....	62
7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CANAL REGIONAL DE TELEVISIÓN.....	64
7.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	64
7.1.1 Objetivos	65
7.1.2 Justificación de la propuesta	65

7.1.3 Descripción.....	67
7.1.4 Requerimientos	80
7.2 MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	64
7.2.1 Objetivos	80
7.2.2 Descripción.....	81
7.2.3 Requerimientos	82
7.3 CAMPAÑAS DE CULTURIZACIÓN Y EDUCACIÓN.	82
7.3.1 Objetivos	82
7.3.2 Descripción.....	83
7.3.3 Requerimientos	83
8. CONCLUSIONES.....	84
9. RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	92

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Equipos.....	28
Cuadro 2. Características de la comunicación en el enfoque teórico.....	38
Cuadro 3. Tipología para los principales medios internos de comunicación.	47
Cuadro 4. Análisis causa-efecto de las debilidades detectadas.....	58
Cuadro 5. Acciones correctivas.....	61
Cuadro 6. Plan de comunicación interna.....	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos.....	25
Figura 2. Organigrama	26
Figura 3. Modelo de comunicación de Aristóteles	31
Figura 4. Proceso de comunicación humana	37
Figura 5. Organigrama parcial del Área de Comunicaciones.	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de la entrevista	92
Anexo B. Rejilla de las entrevistas	94
Anexo C. Funciones y responsabilidades	103

RESUMEN

El presente documento surge de la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración en un campo que coincidiera con el desempeño profesional gracias a la actualización académica.

En *Telepacífico* se encontró el motivo ideal que le daría valor agregado a la iniciativa, pues cumplía el postulado de Icesi en el sentido de que había de generar ganancia para la universidad, para el medio y para los autores.

Los directivos tuvieron la disposición de facilitar el trabajo mediante el suministro oportuno y completo de la información requerida. Dos años en el canal fueron suficientes para detectar serias deficiencias en comunicación interna y el deseo de proponer una acción a partir de la cual el medio pueda ser más rentable y competitivo. Así nació el objetivo general del presente estudio: plantear una *estrategia integral de comunicación interna* en el canal regional de televisión.

Para lograrlo se plantean objetivos específicos relacionados con la realización de un diagnóstico sobre la situación actual de la comunicación interna, analizar los factores que requieren mayor atención y formular la estrategia.

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo; se basa en fuentes primarias de los escogidos aleatoriamente, pero en cada división y fuentes secundarias (documentos de la empresa, libros, referentes teóricos e Internet, entre otros).

El diagnóstico es que las comunicaciones internas son deficitarias e insuficientes. Bien intencionadas, pero no cumplen la función de generar una dinámica de los procesos que mejoren la producción final. Y unas comunicaciones externas con los clientes a todas luces inadecuadas.

Hay consenso entre el personal consultado (desde la gerencia, pasando por el personal administrativo hasta los mandos medios, técnicos y operativos) sobre la debilidad que representa la ausencia de un hilo conductor interno en materia de comunicaciones.

Las mayores fortalezas están dadas, primero, en que quienes trabajan en la organización conocen las comunicaciones, su importancia y la pertinencia de que sean buenas y fluidas. Y segundo, en que existen los mecanismos y la infraestructura, tanto desde lo administrativo como desde lo logístico para hacer que el proceso se cumpla a cabalidad a favor de un mejor resultado en la entrega de productos para los clientes que finalmente beneficie a los *stakeholders*.

La mayor debilidad es que no existe un área de comunicaciones que dependa directamente de la Gerencia General del Canal, pues apenas aparece en el organigrama como Auxiliar de Mercadeo, situación que riñe con el propósito de la presente propuesta.

Sin embargo, están dadas las condiciones, para que, con modificaciones que no requieren inversiones elevadas ni cambios drásticos en lo existente, se pueda lograr una excelente comunicación interna en *Telepacífico*.

INTRODUCCIÓN

La importancia del presente trabajo radica en que cuanto mejor operen las comunicaciones internas de *Telepacífico* –en la misma forma y de manera proporcional– mayor será la efectividad de la empresa y mejores sus resultados. *Telepacífico* es el más antiguo de los canales regionales de televisión en Colombia y uno de los de mayor cobertura y audiencia; por lo tanto, debe responder eficazmente a los postulados de su Misión, Visión y Valores. La cuantiosa inversión que representa un medio de comunicación visual, el número de sus empleados superior a cien y los lugares a los que llega directamente le confieren una obligación social importante en especial hacia poblaciones marginales del suroccidente del país y del Pacífico colombiano.

Una comunicación interna óptima le permitirá a *Telepacífico* tener una comunicación externa o secundaria eficaz que le permita a su personal administrativo, técnico y periodístico lograr mejores resultados en sus operaciones, hacerlo más competitivo, satisfacer a todos sus clientes, optimizar el clima laboral y, en conjunto, hacer más rentable su negocio.

El origen del proyecto tiene un carácter vivencial a partir de la vinculación de uno de los autores de este estudio con el canal y el contacto permanente con todos los estamentos de *Telepacífico*. Se identificaron fallas comunicacionales entre el mando medio y la cúpula administrativa y entre ésta y los equipos de periodistas, así como con las personas encargadas de la división técnica y de operaciones. Personal calificado pero con deficiencias en comunicaciones tanto verticales como horizontales impide que los procesos se desarrollen de manera más adecuada. Y un gran vacío con la falta de una dependencia de comunicaciones con carácter de jefatura o dirección conectada directamente a la gerencia general con un equipo que permita y facilite irrigar la comunicación interna integral tanto en el conocimiento del canal como de todos y cada uno de los procesos que intervienen en su desempeño y desarrollo.

Lo anterior quedó ratificado con el trabajo de campo realizado con la cúpula del canal, la cual, sin excepción, exteriorizó su preocupación porque las comunicaciones no son óptimas. Los mandos medios aseguran que no conocen en profundidad las políticas de su industria y los contratados mediante prestadoras de servicios se sienten ajenos a muchos de los procesos internos que posteriormente deberían servir de enlace con los externos.

Durante el análisis se determinó, además, que existen fallas en la conformación de las comunicaciones como tal en el canal regional de televisión: fallas de forma y de fondo; de cantidad y calidad; funcionales y estructurales; primarias y secundarias; de los clientes y a los clientes; dentro de la organización y fuera de ella.

En resumen, no existe una política o estructura formal de comunicación que responda a la gerencia general, y tenemos como objetivo irrigar el conocimiento, la misión, la visión, los objetivos, los cambios, las novedades, las metas, los logros, las fortalezas y las debilidades. Tampoco están los vasos comunicantes ni el personal suficiente que permitan el cumplimiento de esas metas que llevarían a la optimización del recurso, el aumento de la productividad, mayor penetración de la marca en la comunidad, satisfacción de clientes, mejoramiento del clima organizacional y aumento de los resultados exigidos por los *stakeholders*.

La *estrategia integral de comunicación interna para Telepacífico* deberá estar a cargo de un profesional -diseñará y planeará el sistema- asistido por comunicadores sociales, periodistas, publicistas y mercaderistas -quienes harán las veces de facilitadores y multiplicadores dentro de la empresa y fuera de ella.

La misión de este profesional será, principalmente, apoyar dependencias como la de mercadeo, la de publicidad, la comercial y la de producción en la difusión del conocimiento de productos, políticas y novedades. Los beneficios se observarán en una mejora de la producción del canal mediante esquemas comunicativos, en la rentabilidad por la calidad de esos productos, en el mejoramiento del clima

laboral y, en consecuencia, en la optimización de las instrucciones y actualizaciones administrativas entre el personal para que *Telepacífico* sea más eficiente y productivo, con calidad para sus clientes internos y externos.

El aporte de este trabajo se da en tres direcciones. Al MBA, que como programa central de la Universidad Icesi contará para sus clientes internos y externos con una herramienta de trabajo en comunicaciones disponible en la biblioteca. A *Telepacífico* le representará una opción de mejorar su sólida infraestructura técnica y administrativa a partir de un mejoramiento continuo de su negocio -las comunicaciones- pero en el que tiene una gran debilidad. Y en el plano personal de los autores y realizadores del análisis les aumentará el conocimiento que ofrece la Maestría como comunicadores sociales y periodistas con un importante aporte y complemento de estudios en Administración.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo moderno de la Administración exige que las organizaciones integren a sus procesos esquemas de comunicación que respalden la operación en todos sus niveles. Así como las organizaciones han evolucionado incorporando nuevos paradigmas administrativos, de producción, comercialización y gestión del recurso humano y se han abierto a entornos cada vez más complejos, también deben evolucionar las maneras como esas empresas se comunican entre sí y con sus grupos de interés.

En la actualidad no se concibe una organización en la que las comunicaciones no desempeñen un papel fundamental, especialmente con el avance tecnológico que revolucionó la forma de interactuar: la Internet y los nuevos medios digitales. Allí donde se rompen los vasos comunicantes entre hombres y mujeres colapsa cualquier proceso.

Las empresas que dejen al azar la forma como sus miembros se comunican caen en el riesgo de generar situaciones de entropía, o caos organizacional, el cual se manifiesta en la forma de distorsión en la información, dificultad de alinear al grupo de trabajo en torno a metas comunes, problemas en la distribución de tareas y fallas en los procesos, que a su vez resulta en ineficiencias de operación, pobre desempeño y falta de motivación.

Telepacífico es una de las empresas líder del Valle del Cauca y proporciona servicios de televisión a todo el suroccidente colombiano. Tiene ciento treinta empleados directos y por intermedio de subcontratación y cuenta con señal satélite internacional, lo que le permite un radio de acción inmediato en cuatro departamentos -Valle, Cauca, Nariño y Chocó- y tener influencia en áreas cercanas en lugares como Huila, Tolima, Eje Cafetero y sur de Antioquia. Se estima esa población en unos ocho millones de personas.

El canal, medio de comunicación de carácter público regional, enfrenta dificultades en la comercialización de espacios; tiene en los canales privados nacionales su mayor competencia. A ello se suma el que la mitad de sus funcionarios no son de nómina y, por lo tanto, el sentido de pertenencia y el conocimiento de la empresa dificultan que la misión institucional se comparta con igual convicción. Ambas circunstancias llevan a que la comunicación inicial se origine con fisuras que más adelante se convierten en barreras para una administración eficiente.

2. JUSTIFICACIÓN

La Gobernación del Valle del Cauca, propietaria de *Telepacífico* por intermedio de Infivalle (banco de segundo piso), anunció inversiones de diecisiete mil millones de pesos para el 2010 y una nueva sede para la organización. Ese par de compromisos son una situación retadora, especialmente para los canales regionales de televisión en Colombia que atraviesan dificultades. La administración encuentra en la venta de publicidad -uno de los soportes económicos de la organización- enormes dificultades de comercialización de espacios debido a la competencia de RCN y Caracol.

Una empresa con suficiente personal profesional y adecuado equipo técnico y tecnológico no puede justificar de manera alguna que se vea ante una serie de dificultades superables, en parte, con una buena estrategia de comunicaciones. Justo cuando *Telepacífico* se encuentra inmerso en un proceso de mejoramiento continuo, en la búsqueda de los niveles de calidad requeridos, algunos de los cuales ya conquistó. Pero no se puede detener y mucho menos retroceder.

Un mecanismo que permita ir de adentro hacia afuera y en forma vertical y horizontal para facilitar los procesos de calidad interna -que es la propuesta inicial- para que posteriormente esa comunicación se produzca con el mundo externo y que incluiría clientes estratégicos, televidentes, comercializadores, productores, contratistas y anunciantes, entre otros.

El conocimiento adecuado y profundo del más poderoso de los mecanismos de un medio -las comunicaciones- le proporcionará al canal el camino más adecuado para el logro de sus metas. Porque al final el canal no es solo la expresión cultural de una región, la del Pacífico colombiano, sino el medio por el cual los gobernantes se acercan a sus gobernados y solo con una excelente comunicación primaria será posible lograr una mejor comunicación secundaria.

Conocer cabalmente el diagnóstico y la propuesta teórica planteada en el presente trabajo sobre la *estrategia interna de comunicaciones para Telepacífico* les permitirá a sus gerentes y administradores tomar las mejores decisiones en su estructura operativa, productiva y administrativa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear una *estrategia integral de comunicación interna* en el canal regional de televisión *Telepacífico*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar mediante un diagnóstico la situación actual de la comunicación interna en *Telepacífico*.

Analizar los factores que requieren mayor atención en la comunicación interna.

Formular estrategias que optimicen la situación de la comunicación interna en el canal.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El 25 de julio de 1986, como parte de los actos conmemorativos de los cuatrocientos cincuenta años de la fundación de Cali, se firmó el compromiso de creación y constitución del canal regional de televisión para el suroccidente colombiano con el nombre de Canal Regional de Televisión Televalle, que fue modificado en 1987 y pasó a ser la Sociedad Canal Regional de Televisión del Pacífico Ltda., *Telepacífico*, en razón de su cobertura para el Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño.

En 1995 *Telepacífico* pasó de ser una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional vinculada al ministerio de Comunicaciones a ser una empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental vinculada a la Comisión Nacional de Televisión. Ese año se llevó a cabo el proyecto de automatizar y digitalizar la emisión tanto de los programas como de los comerciales; *Telepacífico* fue así el primer canal de televisión en Colombia en hacerlo. En marzo de 1996 se inició la transmisión vía satélite utilizando el sistema de Inravisión y el satélite Intelsat 806.

Misión: Somos el canal de televisión pública de la Región Pacífica Colombiana, comprometido con el desarrollo social y cultural, dedicado a promover y fortalecer valores que generen sentido de pertenencia. Programamos, producimos y emitimos televisión con altos estándares de calidad para educar, informar y entretener.

Visión: En el 2020 seremos el canal preferido en la Región Pacífica Colombiana por la calidad de sus contenidos, su aporte educativo y la proyección y promoción de su identidad sociocultural ante el mundo.

Sistema de Gestión de Calidad: *Telepacífico* fue certificado el 24 de diciembre de 2008 con la norma técnica de calidad para la gestión pública NTC GT 1000. Tiene dos elementos adicionales a la ISO 9000. La Ley diseñó una norma especial para las entidades gubernamentales, y tiene certificados *Bureau Veritas*.

Políticas de Calidad: *Telepacífico* está comprometido con la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento continuo para ofrecer una televisión pública regional de preferencia que contribuya al desarrollo social, cultural y educativo.

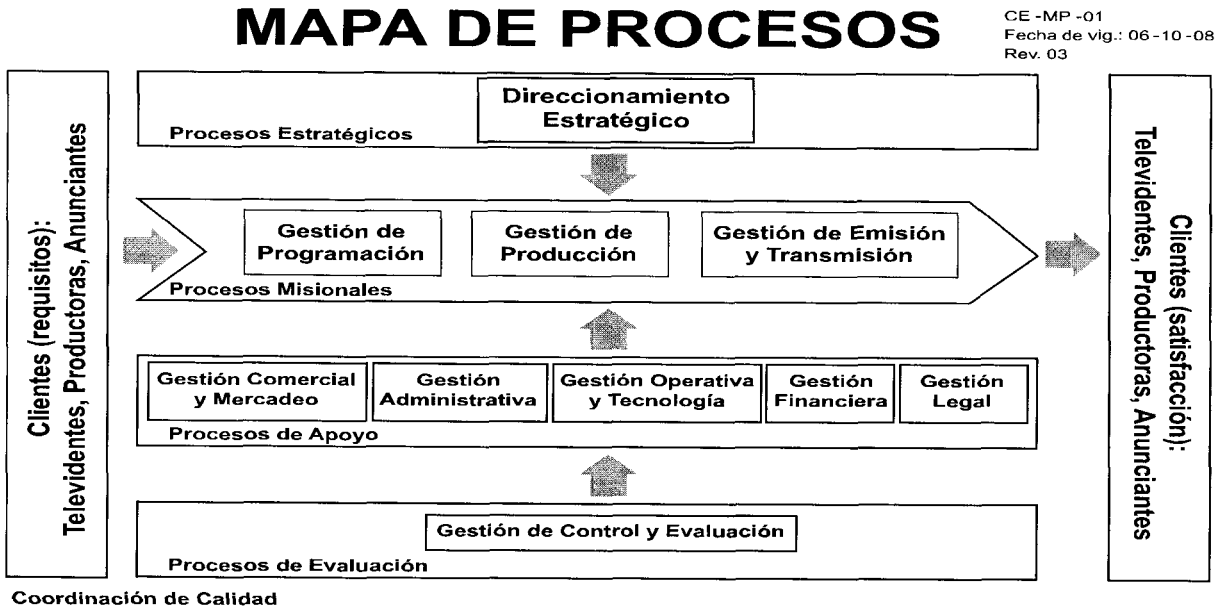
Objetivos de Calidad

- Lograr la satisfacción de los clientes (televidentes, productoras, anunciantes) mediante el cumplimiento de sus requisitos y expectativas.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Promover el desarrollo de la región mediante programas con contenido social, cultural y educativo.
- Fortalecer el compromiso y la competencia del personal.
- Garantizar la sostenibilidad económica del canal.

Existe una integración destinada a satisfacer los clientes de *Telepacífico* que incluyen un direccionamiento estratégico gracias a la gestión de control interno y a la evaluación de resultados.

El eje central está a cargo de producción, programación, emisión y transmisión, todos con un elevado componente técnico, mientras que el apoyo corre por cuenta de mercadeo, administración, financiera y legal (Ver Figura 1).

Figura 1. Mapa de procesos

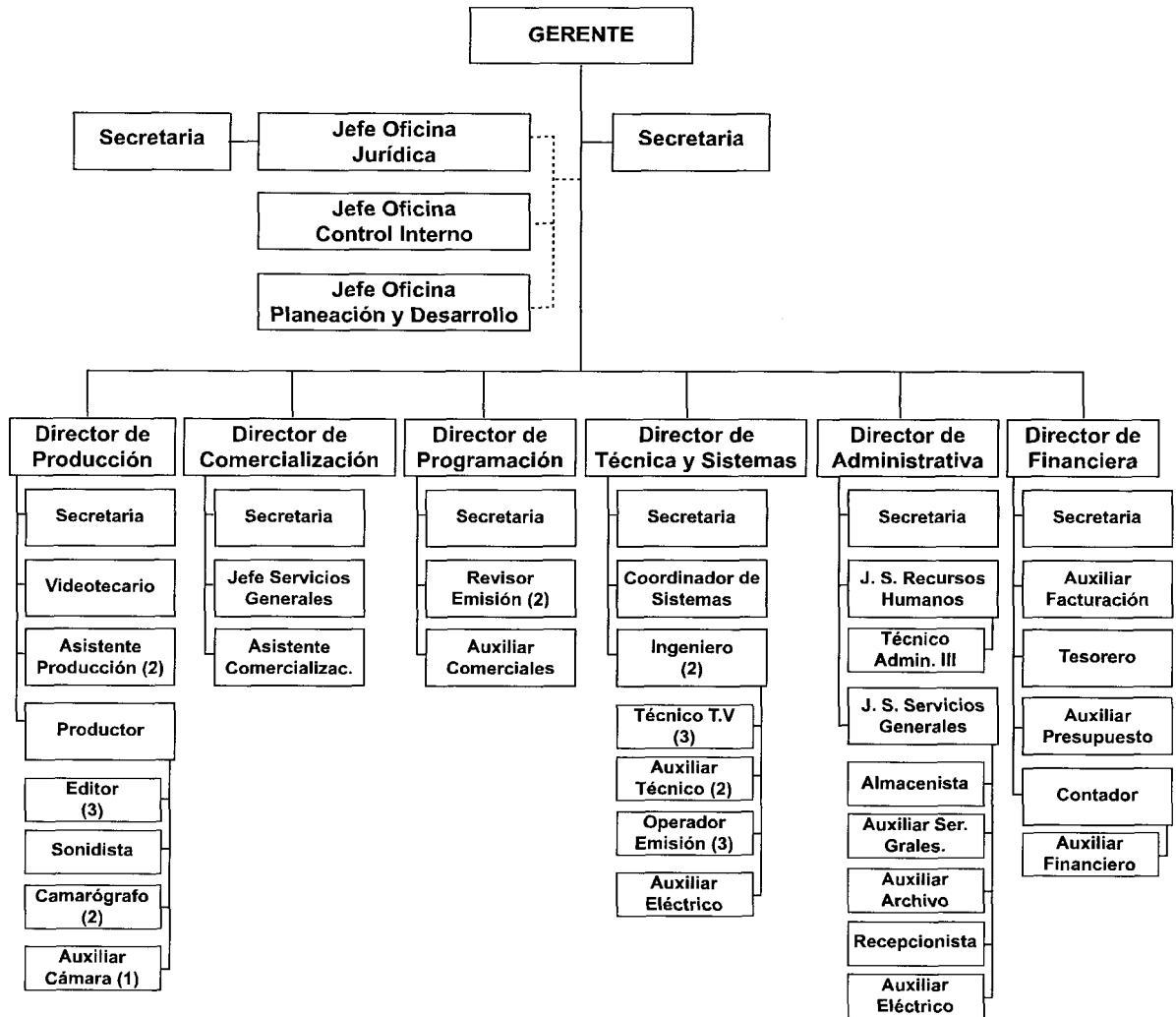


Fuente: *Telepacífico*

La estructura de *Telepacífico* es vertical con componentes horizontales: un gerente -designado por la Junta Directiva- y verticalmente le siguen secretarías y jefaturas; horizontalmente, las direcciones de departamento.

El componente operacional está integrado por coordinadores, asistentes, editores, técnicos, operadores, videotecario, sonidistas, camarógrafos y auxiliares.

Figura 2. Organigrama



Fuente: *Telepacífico*

Telepacífico genera más de ciento veinte trabajos directos; setenta de ellos corresponden a la nómina. Los demás empleados –que prestan sus servicios especialmente en la parte operativa– corresponden a contratación u *outsourcing*.

Adicionalmente, el canal trabaja con unos ciento treinta proveedores externos, que generan una cantidad importante de mano de obra, representada en la

comercialización, publicidad, mercadeo y producción de material tanto periodístico como de promoción.

El área de técnica y sistemas, mediante el recurso humano especializado, es la encargada de brindar el soporte necesario para el óptimo funcionamiento de los recursos Tecnológicos de Información y las Comunicaciones (TIC), lo cual garantiza que la señal de audio y video llegue con los mejores estándares de calidad internacional.

El área de técnica y sistemas forma parte tanto misional como de apoyo en el mapa de procesos de *Telepacífico* mediante dos procesos:

- Proceso misional: Gestión de emisión y transmisión.
- Proceso de apoyo: Gestión operativa y tecnológica.

Proceso de gestión de emisión y transmisión: Tiene por objetivo entregar a los clientes un producto (señal de audio y video) que cumpla con los estándares de calidad internacional.

En este proceso interviene el operador del máster de emisión, el cual recibe los casetes de comerciales, los programas con la señal grabada o las producciones en directo, ya sea de dentro del canal o fuera de él. El operador se encarga de realizar los ajustes necesarios a la señal para que sea emitida, se ingesta la torta de comerciales en el servidor de video para luego ser controlada por el sistema de automatización y a través de éste se emite la señal hasta la sala de In/Out, donde es distribuida y controlada para enviarla al Uplink, que la transporta al satélite que brinda cubrimiento a toda América y la parte occidental de Europa.

Esta señal del satélite es recibida por las veinte estaciones en Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, donde son amplificadas y radiadas en toda la zona de cobertura a los hogares de los televidentes. Adicionalmente, esta señal es captada por los operadores por suscripción o cable, quienes la envían a través de su red a

sus usuarios y es vista en toda Colombia y en el mundo a través de la Web en JumpTV y Direct TV.

El proceso de gestión operativo y tecnológico tiene por objeto el mantenimiento preventivo y correctivo y el soporte técnico de los recursos TIC del canal. Este proceso se divide en tres subprocesos:

- Soporte de sistemas
- Soporte técnico en las producciones de televisión
- Soporte de la red de transmisión

Los equipos con los que cuenta el canal se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Equipos

Clasificación	Equipos	Detalle
Interiores	Control de emisión	Sistema de automatización Máster Control de dieciséis entradas
	Control de estudios	Switcher de treinta y dos entradas digitales, consola de audio de treinta y dos entradas, sistemas de cámaras digitales, teleprompters digitales
	Estudio y teatro estudio con capacidad para doscientas cincuenta personas	

Exteriores	Unidad móvil	Switcher de dieciséis entradas, consola de audio de treinta y dos entradas, siete sistemas de cámaras digitales HS/HD
	Reportería	Cámaras digitales SD/HD
Otros	Posproducción	Salas de edición no lineal con servidor de almacenamiento y una de edición lineal
	Enlaces de transmisión	Fly Hawai, sistemas de microondas
	Adicionales	Steadycam, un brazo para cámara

Fuente: División técnica de *Telepacífico*

4.2 MARCO TEÓRICO

Concepto de comunicación

El presente estudio se fundamenta en un marco teórico basado en tres conceptos: los modelos de comunicación humana, la comunicación aplicada a las teorías de las organizaciones y la comunicación organizacional.

De esta manera, y con el objetivo de asignar las bases conceptuales que más adelante se manifestarán en las diferentes dimensiones de análisis, se tiene en cuenta autores como Aristóteles y sus estudios sobre la retórica, pasando por los modelos matemáticos de comunicación de Shanon y Weaver al final de la década

de los cuarenta, y Wiener, Schram y Riley en los sesentas, hasta llegar a épocas recientes con el modelo de Múnera y Sánchez, a partir de 2003.

El marco de referencia de Múnera y Sánchez, el cual se toma como el modelo fundamental de este estudio, indica que la horizontalidad de la comunicación debe estar implementada en un contexto de trescientos sesenta grados que incluya retroalimentación entre emisor y receptor y contenga los elementos ajenos pero inherentes a los procesos comunicativos –aquellos que generan ruido–, como el rumor. Este estudio considera que es el más dinámico de los procesos y que mejor se ajusta al mundo moderno de la administración.

Las dimensiones de análisis se obtienen de lo expuesto por autores como Fernández Collado y Francisco Javier Garrido, quienes en sus estudios sobre la comunicación en entornos organizacionales han identificado factores que deben ser tenidos en cuenta para un óptimo funcionamiento de la comunicación.

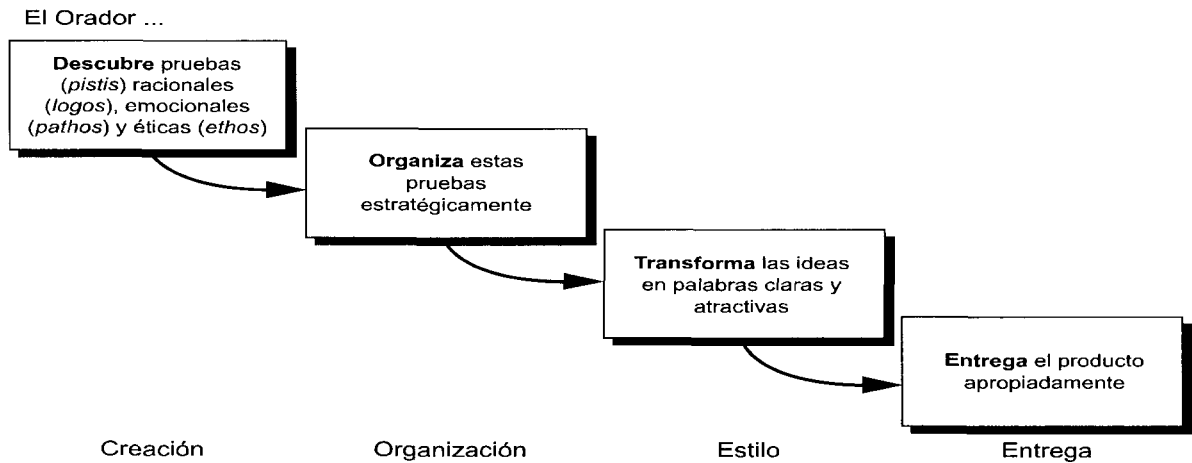
4.2.1 Aproximación a los modelos de la comunicación humana

Aristóteles, trescientos años antes del nacimiento de Jesucristo, concibió una de las primeras explicaciones de la comunicación oral en sus estudios sobre la retórica, disciplina que estudia las técnicas del uso del lenguaje con fines de persuadir a una audiencia. Para el filósofo griego, la retórica puede “definirse como la facultad de observar, en cada caso, los medios disponibles de persuasión” (Roberts, 1954, p. 24).¹ En este sentido, un gran valor en la cadena de comunicación se le asigna no sólo al orador, al argumento o al discurso pronunciado, sino especialmente al oyente, quien en última instancia es quien determina el propósito y objeto del ejercicio retórico.²

1 Roberts, R. y Bywater, I., (Trans.). *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House Inc. 1954, p. 23

2 Rhys, Roberts W., “Rhetorica”, *The Works of Aristotle*, volume XI. Editor: W. D. Ross .London: Oxford University Press, 1924, p. 1358.

Figura 3. Modelo de comunicación de Aristóteles



Fuente: Ehninger, Douglas; German, Kathleen; Gronbeck, Bruce; Monroe, Alan. *Principles of Speaking*. Allyn & Bacon, 2007 [on line]. Disponible en <http://www.scribd.com/doc/8321048/Models-of-Communication>, consultado 10 15 09.

Etimológicamente, la palabra comunicación proviene del latín *comunicar*, que significa *hacer común*. De acuerdo con Múnera y Sánchez, la comunicación es un “proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. De esta forma, excede la mera transmisión de datos para convertirse en un proceso intencional de intercambio de sentidos”.³

Sin la comunicación “el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje”.⁴

³ Múnera, Pablo Antonio y Sánchez, Uriel Hernando. *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Colección Hermes, Ed. Zuluaga, Medellín 2003, p. 72.

⁴ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. 2. Ed. México: Trillas, 2005, p. 11.

Afirma Gerbner: “La comunicación es interacción social por medio de mensajes y propone comprender la comunicación de dos maneras. Desde la escuela centrada en el proceso como transmisión de mensajes y de otra parte, como producción e intercambio de sentido”.⁵

Se trata de un proceso en que hay una asignación colectiva de significado, respuestas simultáneas de todos los participantes en la transacción, envío y recepción de múltiples mensajes, circularidad y numerosos canales de comunicación.⁶

Retomando los conceptos anteriores, es posible observar cómo la comunicación se compone de tres elementos principales: un orador (o fuente del discurso), un mensaje (o argumentación) y un oyente (receptor y objeto del discurso). En esta perspectiva es la persona al final de este proceso de comunicación quien determina si hay o no comunicación.

La comunicación como proceso ha sido estudiada por diferentes autores, entre los que se destacan en orden cronológico los siguientes:

1948: Modelo de Lasswell. Desarrolló un concepto de la comunicación similar a la retórica de Aristóteles: el objeto final de la comunicación es el impacto o efecto que ésta tiene en el receptor.⁷ Sólo habrá comunicación cuando se haya “motivado” o producido un efecto.

⁵ Gerbner, George, citado por Fiske, John. *Introducción al estudio de la comunicación*. México: Norma, 1984, p. XIX.

⁶ Berlo (1960) citado por Harris, Thomas E. y Nelson, Mark D. *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in a Global Environment*. New York, Taylor & Francis Group, LLC, 2008 p. 17.

⁷ Lasswell, Harold D. *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas*, New York: Institute for Religious and Social Studies, Jewish Theological Seminary of America, 1948, p. 37.

1949: Modelo de Shannon y Weaver. La teoría matemática de la comunicación, con el propósito de a) condensar el proceso de comunicación a un conjunto de fórmulas matemáticas y b) plantear problemas que pudieran ser solucionados con ese modelo.⁸ Su modelo se convirtió en el inicio del campo moderno de los estudios de la comunicación humana al proporcionar un terreno común sobre el cual diversas disciplinas como el periodismo, la retórica, la lingüística y otras ciencias sociales pudiesen edificar sus teorías.

Con el paso del tiempo y el surgimiento de otros modelos el esquema de Shannon se ha redefinido como un modelo de flujo de información a través de un medio y no como un modelo de comunicación, principalmente porque supone un enfoque pasivo que se adapta más al estudio original de instrumentos telefónicos. En los medios masivos de comunicación el destinatario es selectivo, asume un papel activo en el consumo de la información y tiene la capacidad de elegir el mensaje de mayor interés (incluso rechazar o ignorar mensajes) en un entorno rico en señales, estímulos y mensajes.

1961: El modelo de Wiener. El modelo de interacción de Norbert Wiener utiliza todos los elementos del proceso de Shannon y Weaver y añade el concepto de retroalimentación. Desde esta perspectiva, la retroalimentación es cualquier clase de señal o mensaje que le indica al emisor qué está pasando al final del proceso comunicativo para que pueda adaptar sus mensajes en tiempo real y así lograr mayor efectividad en la comunicación.

1964: El modelo de Schramm. Desarrolló su propio modelo en su libro *El proceso y efectos de la comunicación de masas*.⁹ Es un modelo sencillo que aísla

⁸ Shannon, Claude F. y Weaver, Warren. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill.: The University of Illinois Press, 1964, p. 7.

⁹ Schramm, Wilbur. *How Communication Works, The Process and Effects of Mass Communication*. Editor: Wilbur Schramm Urbana, Ill.: The University of Illinois Press, 1961, p. 5-6. [on line].

tres elementos esenciales: fuente, mensaje y destinatario. Idealmente, la fuente codifica el mensaje y a través de un canal lo transmite al destinatario, quien recibe y decodifica el mensaje. El aporte fundamental de este modelo involucra una dimensión sociológica.

1965: El modelo de Riley. En su modelo, los Riley proponen que el comunicador (C) emerge como parte de un patrón más grande y envía mensajes de acuerdo con las expectativas y acciones de otras personas y grupos de la misma estructura. Esto también ocurre con el receptor (R). Adicionalmente, el proceso de comunicación ocurre en un sistema social total, al cual afecta y por el cual es afectado.

Esto sugiere que tanto el comunicador como el receptor generan e interpretan mensajes de acuerdo con reglas sociales establecidas. Las preferencias de cada grupo pueden tener refuerzos positivos o negativos en las funciones de los participantes del proceso.¹⁰

2003: Modelo de transacción. Este enfoque de la comunicación como una transacción lleva a tres conclusiones:¹¹ primera, que el proceso es complejo y Dinámico y las transacciones dependen del contexto; por lo tanto, son irreversibles, únicas e irrepetibles. La comunicación se interpreta según las circunstancias y una vez esta ocurre, ese conjunto de eventos en particular no se puede reproducir. Segunda, como un proceso, la comunicación no tiene

Disponible en <http://extension.missouri.edu/publications/DisplayPub.aspx?P=CM109>, consultado 10 15 09.

¹⁰ Riley, John W. Jr. y White Riley, Matilda. "Mass Communication and the Social System". *Sociology Today*, Volume II, (New York: Harper and Row, 1965, p. 537-578. [on line]. Disponible en <http://extension.missouri.edu/publications/DisplayPub.aspx?P=CM109>, consultado 10 15 09.

¹¹ Adler & Towne, 2003; Harris & Sherblom, 2005. Tomado de Harris, Thomas E. y Nelson, Mark D. *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in a Global Environment*. New York, Taylor & Francis Group, LLC, 2008, p. 17.

necesariamente un inicio y un fin, así que designar a los participantes como emisores y receptores es una distinción arbitraria. Tercera, todas las partes involucradas en la transacción pueden afectar y ser afectadas entre sí, es decir, los mensajes se envían y se reciben de manera simultánea.

Los problemas de comunicación se derivan de esta dinámica cuando hay incongruencias en los significados de una transacción al responder a mensajes diversos y contradictorios.

2003: Modelo de comunicación de Múnera y Sánchez. Es considerado el modelo más actualizado y completo porque recoge los anteriores modelos como parte de una evolución y adaptación a las condiciones del medio. Contiene los siguientes elementos:¹²

Emisor: Elemento en el que se origina el proceso a partir de una idea y una necesidad y una intención comunicativas. Se conoce también como fuente o encodificador.

Perceptor: Llamado también destino o decodificador y, generalmente, receptor. Es la persona o el grupo de personas que perciben e interpretan el estímulo (le dan sentido al mensaje y al acto). En el proceso de comunicación, emisor y perceptor intercambian rápidamente sus roles en el momento mismo de la retroalimentación.

Contexto: Es el medio en el cual se desarrolla el proceso de comunicación. Se trata de una serie de condiciones que favorecen la interacción de los actores en un marco general de referencia y ocurrencia de la comunicación. El contexto garantiza los repertorios comunes para el entendimiento entre los sujetos de la comunicación.

¹² Múnera, op. cit., p.76.

Mensaje y la acción: La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios por los que circula la información. La segunda son los mensajes y los actos que contienen y transmiten información y generan sentido.

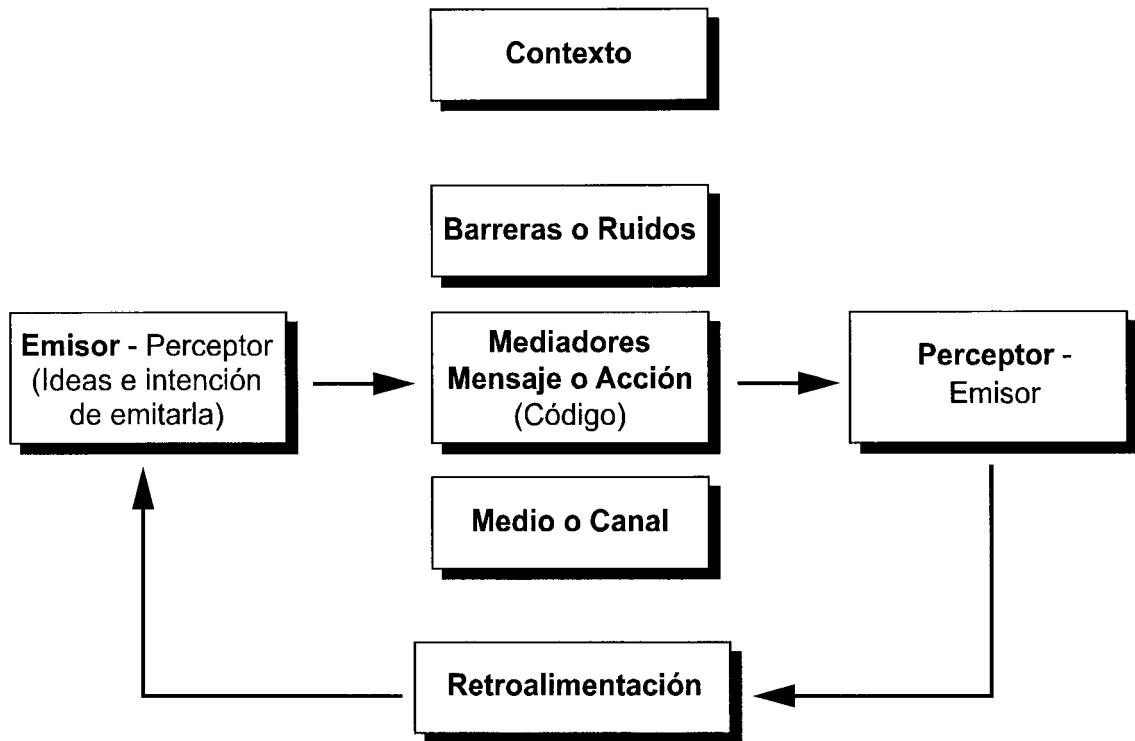
Canal o medio: Están contenidos en la magnitud física de la comunicación. A través de ellos el estímulo o mensaje pasa de la mente de la fuente (codificador) a la mente del destino (decodificador). El canal puede ser natural o artificial.

Retroalimentación: Es la respuesta del perceptor y determina su posición frente al mensaje o acto percibido.

Barreras o ruido: Se trata de cualquier interferencia o estímulo positivo o negativo que finalmente interfiere en el proceso de comunicación o que lo condiciona por fuera de los intereses directos de los actores.

Existen barreras fisiológicas y físicas, sociológicas (paradigmas, prejuicios), psicológicas (emocional), sociales y semánticas.

Figura 4. Proceso de comunicación humana



Fuente: Múnera, Pablo Antonio y Sánchez, Uriel Hernando. *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Colección Hermes, Ed. Zuluaga, Medellín 2003, p. 76

4.2.2 Comunicación y teoría de las organizaciones

En el Cuadro 2 se relacionan las características de la comunicación con base en las diferentes teorías organizacionales.

Cuadro 2. Características de la Comunicación bajo el enfoque teórico

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación muy formal • Preponderantemente escrita • Vertical descendente • Muy regulada • Contenido básico de normas y procedimientos internos • Centralización en la toma de decisiones • Supervisión cercana y control • No toma en cuenta las necesidades de los empleados • Nivel organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal • Oral y escrita • Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente • Flexible • Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno • Alta descentralización en la toma de decisiones • Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos • Alta consideración de las necesidades de los empleados • Nivel individual, díadas y grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas • Oral y escrita • Horizontal y vertical • Regulación variable • Contenido básico grupal organizacional interno y externo • Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo • Importación de la retroalimentación como elemento central de control • Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas • Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas • Oral y escrita • Horizontal y vertical, interna y externa • Regulación variable según las demandas del entorno (situacional) • Contenido básico organizacional y externo • Descentralización variable según las demandas del contexto • Comunicación como elemento integrador • Necesidades totales o parciales según las demandas del contexto • Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Fuente: Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda edición. México: Trillas, 2005, p. 28

Las organizaciones son sistemas y subsistemas de comportamiento que están interrelacionados; son interdependientes e interactúan en vez de ser estructuras lineales o estáticas. Son entidades dinámicas erigidas para alcanzar un propósito.

Se orientan a objetivos claros y requieren de la comunicación para lograr sus fines.¹³

Los cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones en el mundo actual incluyen crecimiento en la competencia global, avances tecnológicos extremadamente vertiginosos, asuntos demográficos y sociales en los sitios de trabajo, presiones de grupos de interés en conflicto, empleados confundidos y desilusionados y consumidores inflexibles.¹⁴

Es a este escenario turbulento y dinámico al cual las organizaciones deben adaptarse, para lo cual habrán de reducir reglas y regulaciones a favor de la innovación y el desarrollo, hacer énfasis en la comunicación, procesar ágilmente la información y tomar adecuadamente decisiones grupales; además, deben primar el autocontrol y la motivación.

El conocimiento se convertirá en una de las principales fuentes de valor; pero deberá estar en la cabeza del empleado y no sólo en la alta gerencia. Por eso es necesaria una comunicación efectiva que permita el flujo e intercambio de información y conocimiento. A continuación explicamos las más importantes teorías del universo de las comunicaciones.

4.2.3 Comunicación organizacional

Para llegar a una definición de comunicación organizacional es necesario partir de las dos perspectivas utilizadas por los autores del proyecto: la comunicación como proceso y las organizaciones como sistemas de comportamiento.

¹³ Harris, Nelson; Harris, Thomas E. y Nelson, Mark D. *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in a Global Environment*. New York, Taylor & Francis Group, LLC, 2008, p. 19.

¹⁴ Grates (1994). Citado por Harris, Nelson; Harris, Thomas E. y Nelson, Mark D. *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in a Global Environment*. New York, Taylor & Francis Group, LLC, 2008, p. 19.

La comunicación organizacional es el estudio de comportamientos significativos en los sistemas y subsistemas de esa cultura.¹⁵

Para Corman, Banks, Bantz y Mayer (1995), es el estudio de cómo la organización de colectivos sociales se produce y se afecta por la comunicación.¹⁶

Múnera y Sánchez definen la comunicación en las organizaciones como la “dimensión (en el ámbito de las ciencias sociales) caracterizada por los procesos comunicacionales que se generan al interior de la organización y desde los sujetos que la conforman”.¹⁷

Es importante anotar que la comunicación, como se ha definido hasta ahora, no surge ni se mantiene de manera espontánea y sin objetivos claros para la empresa. Los teóricos invitan a entender la comunicación con base en su intención: cumplir las metas de la organización. “La comunicación organizacional desarrolla la comunicación humana para la cooperación y la interacción en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones. Cumple esta labor según modelos de dirección y prácticas de gestión, lo que a su vez exige entender la comunicación de modo sistémico, desde los individuos y las unidades que la conforman”.¹⁸

De esta forma, al estudiar la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (en lo individual, lo grupal y lo

¹⁵ Harris, op. cit., p. 33.

¹⁶ Corman, S.R.; Banks, S.P.; Bantz, C.R.; Mayer, M.E. *Foundations of Organizational Communication: A Reader*. Segunda edición. Longman, New York, NY, 1995, p. 240.

¹⁷ Múnera y Sánchez, op. cit., p. 193.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 196.

organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.¹⁹

Entre las funciones de la comunicación organizacional está contribuir a establecer la finalidad de los miembros del grupo (y ponerla en común, posibilitar la claridad y el entendimiento para la asignación de roles y tareas, promover la estructura formal de la organización, ser un sistema de coordinación y enlace entre los diversos subsistemas de la entidad y determinar canales para la puesta en común).²⁰ De esta manera, permite el intercambio de sentidos (representar la realidad y transmitirla), la ejecución de acciones, la distribución de responsabilidades, entre otras cosas.

En lo operativo, quien administra la comunicación organizacional debe aprovechar los medios a su alcance para facilitar el flujo de la información; para que eso suceda, esta persona debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral. Asimismo, debe verificar la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que, de lo contrario, el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

La comunicación organizacional se da en dos áreas: externa e interna.

La comunicación externa se refiere a todos los procesos comunicativos dirigidos a los grupos de interés externos a la organización, como los clientes y los proveedores, los medios de comunicación, el Estado, la Iglesia, las Fuerzas Armadas y la comunidad en general.

¹⁹ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda edición. México: Trillas, 2005, p. 196

²⁰ *Ibíd.*, p. 201.

La comunicación interna se profundiza a continuación por ser el objeto de la presente investigación.

4.2.4 Comunicación interna

La comunicación interna se define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus colaboradores y entre ellos a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.²¹

Algunas necesidades de comunicación interna son:

- Información relacionada con la empresa (misión, visión, valores, estrategia, objetivos, resultados alcanzados, productos o servicios, políticas, procesos y procedimientos, dispersión geográfica, alcance de la operación).
- Información acerca del trabajo (expectativas de los trabajadores, parámetros para su evaluación y desempeño, funciones varias, responsabilidades, toma de decisiones).
- Información sobre asuntos que afectan el bienestar personal y familiar (prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación, promoción, disposiciones en materia de seguridad, políticas de recursos humanos, actividades sociales, culturales, deportivas).

Existen tres etapas en la comunicación interna:²²

Lineal: Transmitir información a un destino. El énfasis de la fuente es informar al receptor, y se le da poca o ninguna importancia a la retroalimentación. La

²¹ Ibíd., p. 12.

²² Ibíd., p. 134.

producción de la información se caracteriza por su unidireccionalidad y generalmente se asocia a un ambiente autoritario por parte del emisor.

Dinámica. Creación de un consenso acerca de lo que significan para las partes los mensajes transmitidos y recibidos. Permite evaluar la efectividad del impacto tanto de la transmisión original como de la recepción de los mensajes y de la retroalimentación a la fuente o emisor por parte del receptor. Hace énfasis en la congruencia entre la transmisión y la recepción para hacer posible la comprensión o entendimiento.

Productiva. Actuar sobre la información y la interpretación compartida de los mensajes, es decir, utilizar la retroalimentación como plataforma y motivación para la acción organizada a partir de objetivos comunes que generen beneficios a todas las partes involucradas. Su efectividad se mide en relación con el cumplimiento de los objetivos comunes y con la creación de valor.

La comunicación interna se basa en los flujos de información generados entre los sujetos de la organización. Se refiere a la dirección que éstos pueden tomar -ascendentes, descendentes y horizontales-. A su vez, estos flujos pueden ser formales e informales, intencionados o no.

La comunicación surge de diferentes maneras en las organizaciones y tiene diversos niveles. Puede ocurrir espontáneamente o estar mediada por instrumentos institucionales; se presenta en cada escala de la estructura jerárquica y es afectada por cada uno de estos factores.

Comunicación interpersonal: Análisis del comportamiento del sujeto y su interacción con sus colegas, cara a cara o mediante tecnologías y/o soportes que intermedien la relación. Blake y Haroldsen la definen como “la interacción que

tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”²³.

La comunicación interpersonal implica el intercambio de información verbal y no verbal, y sus propósitos suelen ser específicos: placer, catarsis, respuesta inmediata o respuesta encubierta.

Las variables de la comunicación interpersonal son:

- Necesidades de comunicación (instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre desempeño, noticias, información de carácter personal).
- Proximidad, similitud de actitudes, complementariedad de necesidades, diferencia de estatus, autorevelación, empatía.

Comunicación grupal: Analiza la interacción que se produce en el grupo, como variable conformativa o disociativa, y entre el grupo y otros grupos, como situaciones de interacción dinámicas que determinan, en general, cooperación, competencia o conflicto intergrupales.²⁴

Comunicación formal: Se presenta cuando “los procesos comunicativos circulan por los canales que la organización ha establecido de modo directo, organizado y con flujos direccionales previamente determinados”.²⁵

De esta forma, la comunicación formal es oficial y promueve la institucionalidad. “Esos procesos comunicativos rigen la vida laboral y se estructuran como meridiano de los procesos productivos y el desarrollo de la entidad. Es una

²³ Ibíd., p. 49.

²⁴ Garrido, Francisco Javier. *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003, p. 57.

²⁵ Múnera y Sánchez, op. cit., p. 208.

comunicación asociada a las directrices de la gerencia y por tal razón se enmarca directamente en las normas, políticas y filosofía de empresa”.²⁶

Los canales de comunicación formal son: cartas, memorandos, circulares, boletines, actas, correo electrónico, entre otros.

Comunicación informal: Ocurre en los procesos individuales de las personas de la organización y se proyecta luego a los otros individuos. “Representan los flujos que promueven las personas en sus formas habituales de interactuar cotidianamente. No representa la institucionalidad, pero sí refleja la cultura”.²⁷

Sus canales son contactos espontáneos (referido o no a la actividad profesional) y “corrillos” o rumores.

Comunicación no verbal: La comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Es el intercambio de información por medio de movimientos del cuerpo, la postura, las expresiones faciales, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones y los aspectos no lingüísticos del discurso.

“...una persona media habla durante un total de diez u once minutos diarios (la oración hablada normal dura unos 2.5 segundos) [...] En una conversación normal de dos personas, los componentes verbales suman menos de 35% del significado social de la situación, en tanto más de 65% del significado social queda del lado de lo no verbal” (Mark L. Kapp, p. 33)

²⁶ *Ibíd.*, p. 209.

²⁷ *Ibíd.*, p. 209.

Las funciones básicas de las conductas comunicacionales no verbales son expresar emociones, comunicar actitudes interpersonales, apoyar la comunicación verbal, sustituir el lenguaje. Cada vez toma mayor importancia el rol de la estrategia interna en procesos de comunicación. Cuando se habla de comunicaciones de marketing, la planeación está dirigida a reconocer cómo se deben invertir los recursos para resultar en mayores beneficios para la empresa. Investigaciones de mercado, estudios de audiencia, grupos focales, encuestas de impacto y otras herramientas se utilizan para precisar con mayor exactitud cómo traducir la oferta de la compañía en mayores ventas, participación de mercado, satisfacción al cliente, entre otros.

Lo anterior aplica de igual manera a la comunicación organizacional, a pesar de que en muchas ocasiones no cuente con la misma asignación de recursos o importancia institucional. Los autores consultados reafirman la necesidad de desarrollar procesos estratégicos de comunicación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales; deben basarse en la investigación, facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, asegurar la congruencia comunicativa y utilizar todos los medios existentes, entre otras recomendaciones. En el Cuadro 3 se presentan los más relevantes:

Cuadro 3. Tipología para los principales medios internos de comunicación

		Diádico	Grupal	Organizacional
Ascendente	Hardware	Teléfono Fax Correo Electrónico Teleconferencia Telegrama Recados por vía de localizadores	Correo Electrónico Teleconferencia Fax Intranet	Teléfono abierto Intranet
	Software	Reuniones Memorandos Rumores Buzón de sugerencias	Mantas o desplegados Recados en las paredes Encuestas o estudios con el personal Buzón de sugerencias Pruebas hechas masivamente	
Descendente	Hardware	Teléfono Fax Correo Electrónico Teleconferencia Telegrama Recados por vía de localizadores	Correo Electrónico Teleconferencia Fax Tableros de avisos electrónicos Pizarrón electrónico Vídeos Intranet	Videos y películas Teleconferencia Letreros electrónicos Radio Grabaciones en audiocassette Intranet
	Software	Entrevistas Cartas Memorandos Recados	Reuniones Memorandos Circulares Rumores Tableros de Avisos No electrónicos	Revista Boletines Rumores Manuales Avisos en cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales Discursos Informe Anual Altavoces Tableros de avisos no electrónicos
Horizontal	Hardware	Teléfono Fax Correo Electrónico Teleconferencia Telex Teletexto Telegrama	Correo Electrónico Teleconferencia Fax	Intranet Internet
	Software	Entrevistas Cartas Memorandos Recados	Reuniones Memorandos Rumores	

Fuente: Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda edición. México: Trillas, 2005, p. 197

De acuerdo con Joan Costa, en una organización cada proyecto de comunicación adoptará los medios y soportes más adecuados para transmitir sus mensajes a sus destinatarios específicos, según la fuente y sus objetivos, quiénes sean sus receptores, su cultura de base y sus expectativas.²⁸

Ítalo Pizzolante sugiere utilizar diversos medios según el flujo de la comunicación. Para comunicación ascendente, de abajo hacia arriba en el organigrama, los medios y mensajes deben transmitirse a través de herramientas como encuestas,

²⁸ Costa, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales. 1995, p.329.

buzón de sugerencias, programas de mejora continua, programas de capacitación, monitoreo de actividad sindical, entre otros medios. La comunicación horizontal y bidireccional requiere de medios como entrevistas personales y reuniones, encuentros de mejores prácticas, política de puertas abiertas, análisis sistemático de rumores, visitas a planta y recorrido por las oficinas, entre otros. Finalmente, la comunicación descendente requiere medios como comunicaciones regulares escritas, planes de formación y promoción, redes informáticas, entre otros.²⁹

Fernández Collado hace énfasis en la importancia de “considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización –independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que se persigan o de los canales utilizados– deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia afuera, de acuerdo con su propia cultura”.³⁰

Thierry Libaert expone algunas tendencias para la elaboración y ejecución de estrategias de comunicación en contextos organizacionales.³¹

- Comunicación menos ostentosa, más seria.
- Control más riguroso de los presupuestos.
- Concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos.
- Ampliación del campo de la comunicación: RSE y desarrollo sostenible.

²⁹ Pizzolante, Ítalo. *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003, p. 329.

³⁰ Fernández, op. cit., p. 13.

³¹ Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa, 2005, p. 26.

- Comunicación B to B, cada día más parecida a la comunicación corporativa.
- Ampliación del papel dedicado a la comunicación financiera.
- Notable interés en las nuevas tecnologías.
- Comunicación de crisis cada día más solicitada (oferta públicas de compra, rumores, crisis tecnológicas, ambientales, financieras, entre otras).

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se clasifica como descriptivo-explicativo, de acuerdo con su definición.

Descriptivo: Implica definir el fenómeno, sus características y componentes y delimitar las condiciones y los contextos en que se presenta y las distintas maneras como llega a manifestarse. Describir implica claridad conceptual.³² En el caso de este estudio, se describe la comunicación interna del canal de televisión.

Explicativo: Tiene dos significados importantes. Primero, poseer una forma de entendimiento de las causas del fenómeno. Segundo, “la prueba empírica” de las proposiciones de la teoría. Si éstas se encuentran apoyadas por los resultados, “la teoría subyacente debe, supuestamente, explicar parte de los datos”.³³ Para efectos de la presente investigación se pretende conocer las causas de los problemas detectados relacionados con la comunicación interna de la empresa en estudio.

5.2 ENFOQUE

³² Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición, México: Mc Graw Hill, 2006, p.27.

³³ *Ibíd.*, p. 28.

Cualitativo: A veces referido como análisis *naturalista*, fenomenológico, interpretativo o etnográfico, incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación.³⁴ Los estudios cualitativos se soportan a través de las entrevistas como herramientas de recolección de la información.

5.3 DIMENSIONES O CATEGORIAS DE ANÁLISIS

Las categorías que a continuación se definen fueron tomadas del marco teórico y se constituyen en los aspectos a evaluar a través de la entrevista. Estas categorías corresponden a diferentes factores presentes en la teoría de la comunicación organizacional, la cual describe, explica y predice el fenómeno a estudiar en *Telepacífico*. Los autores tenidos en cuenta son Fernández Collado, Francisco Javier Garrido y Múnera y Sánchez.

Comunicación descendiente: Es cuando se produce información en la parte superior de algún cargo y se transmite a otra de menor jerarquía.

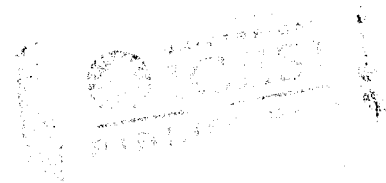
Comunicación ascendente: Funciona de manera contraria a la anterior: la información se transmite de la parte jerárquica baja a la que está más alto que ella en la pirámide.

Comunicación horizontal: Es el intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico.

Canales formales: Métodos establecidos para la difusión de la información que se genera a lo largo y ancho de la organización. Algunos de estos medios utilizados en el ámbito de las organizaciones son:

- Comunicaciones escritas: Los memorados, útiles para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la

³⁴ *Ibíd.*, p. 63.



empresa que no estén reflejados en el manual del empleado.

- **Boletín informativo:** Pequeña publicación mensual en que se puede encontrar información de acontecimientos importantes, como reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.
- **Comunicación electrónica:** Sistema en el cual los empleados se comunican a través de mensajes electrónicos escritos, enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectadas a una red. Este medio es rápido para transmitir resultados financieros o acontecimientos clave de la empresa a un gran número de empleados.
- **Reuniones:** Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre quienes no interactúan frecuentemente por encontrarse separados.
- **Retiros:** Es llevar a los empleados a un lugar con el fin de que se relajen y reflexionen, donde se hacen talleres e integraciones entre los colaboradores de la empresa para que haya un mejor clima laboral.
- **Sistema de sugerencia:** Diseñado para solicitar y valorar las ideas de los empleados. Permite a los trabajadores participar activamente en la empresa porque sus sugerencias ayudan al mejoramiento.
- **Premios de reconocimiento:** Consisten en resaltar las contribuciones de los funcionarios o empleados mediante reconocimiento público, premios e incentivos.

Canales informales: Rumores y chismes.

5.4 INSTRUMENTO

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario –conformado por veinticuatro preguntas abiertas relacionadas con las categorías anteriormente

definidas— estructurado para realizar entrevistas (Ver Anexo A).

Se buscó lograr cierta representatividad de todos los estamentos de *Telepacífico*, para lo cual se entrevistó a un empleado por departamento del canal de televisión, desde la alta gerencia, pasando por las jefaturas de división, hasta llegar al nivel operativo.

5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.4.1 Primarias

Población: En *Telepacífico* trabajan setenta colaboradores de nómina y casi igual número por *outsourcing*, contratados mediante una empresa de gestión del talento humano.

Tipo de muestreo: El muestreo es por conveniencia, es decir, aquel que se elige siguiendo el ideal del investigador o analista. Se busca fundamentalmente la opinión de quienes son entrevistados. En este caso, los entrevistados fueron elegidos al azar, pero se buscó que fuesen representativos del canal y de la dependencia a la cual pertenecen. Se realizó la entrevista únicamente a las personas que estuvieron dispuestas a responderla y que representaran cada uno de los niveles de la organización. Es importante aclarar en este punto que no se utilizó la encuesta porque en su momento se realizó un diagnóstico del estado de diseño e implementación del elemento información primaria a través de un cuestionario-encuesta de opinión que permitiera analizar el conocimiento actual de este elemento y de sus resultados. Fueron tres cuestionarios-encuesta complejos y extensos, lo que se convirtió para este trabajo en motivo de malestar como para pensar en otra encuesta. Adicionalmente, los entrevistados eligieron, por mayoría, entre una encuesta y una entrevista (que complementaría la observación) el camino a seguir.

Telepacífico como entidad pública debe contar con mecanismos estandarizados y eficientes que le permitan conocer y recopilar información adecuada acerca de las características del entorno inmediato, y en general la información requerida para un desempeño efectivo de las operaciones y para la adecuada toma de decisiones. El presente trabajo se convertirá en una herramienta adicional para ese fin.

Sujetos informantes: Diez funcionarios de todos los estamentos del canal. A continuación se presenta el perfil general de cada uno de los entrevistados.

Nivel 1: Alta gerencia

- **Patricia López**, Gerente General. Abogada. Dos años en el canal.
- **Epifanio Riascos**, Jefe de Control Interno. Abogado, especialista en Derecho Penal, Criminología, Derecho Administrativo, Disciplinario y Maestría en Derecho Público. Tres años en la empresa.
- **Sandra Popayán**, Jefe de Planeación. Administradora de Empresas. Tres años en el canal.
- **John Carlos Hurtado Gamboa**, Ingeniero Electrónico de la Universidad del Quindío, Máster en Ingeniería con énfasis en Electrónica de Univalle, lleva dos años en la Dirección Técnica y de Sistemas de Telepacífico.

Nivel 2: Gerencia media

- **Lisandro Penagos**, Comunicador Social, Director del programa Amaneciendo. Veinte años en la organización.
- **Mónica Ramírez**, realizadora de producciones propias en el canal. Trabajó veinte años en *Telepacífico*.

- **Adriana Santacruz**, Comunicadora Social. Periodista. Magíster en Sociología. Presentadora de varios noticieros y programas diversos. Veinte años en *Telepacífico*.

Nivel 3: Base Operativa

- **Dalia Mendoza**, Comunicadora Social y Periodista. Auxiliar de Mercadeo. Un año en el canal. Tiene funciones de Jefe de Comunicaciones. Realiza múltiples funciones (Anexo C).
- **Andrés Felipe Mantilla Colmenares**, Técnico y Coordinador de Piso. Ocho años en Telepacífico.
- **Humberto Ramírez**, Editor y Director de Cámaras. Veintidós años en el canal.

5.4.2 Secundarias

Documentos de la empresa, libros y referentes teóricos e Internet, entre otros.

5.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Para un mejor análisis e interpretación de las entrevistas, se construyó una rejilla en Excel en la cual se ordenaron las preguntas y las respuestas de acuerdo con las dimensiones de análisis (Ver Anexo B).

5.5 PROCEDIMIENTO

Los pasos que se siguieron para el desarrollo del proyecto estuvieron relacionados con los objetivos planteados, así:

Fase 1: Diagnóstico: Comprende la descripción y el análisis de la comunicación interna mediante entrevistas aplicadas a personas de diferentes niveles de la organización. Este análisis implica la identificación de fortalezas y debilidades. Se

genera a partir de unos indicadores que suministran los teóricos y que aplicados a la estructura de *Telepacífico* describen con exactitud el esquema a seguir.

Las debilidades identificadas se constituyen en los factores que requieren mayor atención en la comunicación interna para mejorarlos, por lo cual también deben ser analizados a través del conocimiento de las causas. Corresponden a respuestas directas luego de un análisis cualitativo y de contenido mediante la estructuración de preguntas concretas para respuestas claras.

Fase 2: Formulación de estrategias: Con base en las debilidades detectadas se plantean los pasos a seguir que mejoren la situación de la comunicación interna en el canal, consecuente con la teoría, el resultado de las entrevistas y las metas de los directivos.

6. RESULTADOS

Como ya se mencionó, se recurrió a la entrevista estructurada y se utilizaron preguntas abiertas que permitieron recolectar la mayor información posible para el análisis cualitativo. El énfasis está dado en que la discusión de los resultados se generó a la luz de la teoría general de las comunicaciones.

6.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN *TELEPACÍFICO*

6.1.1 Resultados de las entrevistas

Con base en la información consignada en la rejilla se hizo el presente análisis, que tiene como punto de referencia las dimensiones:

Comunicación descendente: La alta gerencia afirma tener una buena comunicación con sus superiores –Junta Directiva–. La información que recibe respecta a asuntos administrativos y fluye a través de canales formales como

escritos, cara a cara o electrónicos. Ocurre algo opuesto en la gerencia media y la base operativa, que afirman que la comunicación descendente proveniente de sus superiores es mala o deficiente. La información recibida corresponde a actividades concretas del cargo, pero la describen como dispersa, aleatoria.

Comunicación ascendente: Los entrevistados afirman que se comunican con sus superiores para conocer y aclarar conceptos o situaciones. Sin embargo, al igual que en la comunicación descendente, los entrevistados de la alta gerencia sostienen que la comunicación con los superiores es buena y fluida, pero en la gerencia media y la base operativa la comunicación ascendente es mala o deficiente. En general, los contenidos de la comunicación ascendente giran en torno a cosas relacionadas con la función o la dependencia del entrevistado. Los canales directos, ya sea vía telefónica o cara a cara, son los más usados para la comunicación con los superiores.

Comunicación horizontal: En este caso, los entrevistados coinciden en que la comunicación entre pares es regular o aceptable. Hay opiniones diversas en cuanto a las relaciones interpersonales: desde inadecuadas, pasando “mejorables” hasta buenas.

Canales de comunicación formal: Los entrevistados identificaron varios canales formales de comunicación en *Telepacífico*, como el boletín interno, el correo institucional, las carteleras y las reuniones de trabajo. No obstante, se percibe que la comunicación escrita no es un medio oportuno y eficaz, y que los boletines internos son insuficientes e inoperantes. En cuanto a las nuevas tecnologías, creen que son útiles pero que no hay cobertura para todas las personas en la organización. Hay opiniones divergentes en cuanto a las reuniones interpersonales; para algunos son frecuentes y útiles, y para otros resulta exagerada su frecuencia y poco productivas. Los buzones de sugerencias no se identifican como canal formal para comunicar opiniones y esto se refleja en su utilización. La mayoría no utiliza este canal, lo cual justifica con la poca credibilidad

que tiene en el instrumento. Muchos afirman que no han participado en reuniones de integración para mejorar el clima laboral, pero no se muestran con inclinación a asistir. La mayoría dice no haber recibido reconocimientos a su labor en la organización.

Canales de comunicación informal: En todas las dimensiones de la organización se expresa que los rumores y el chisme son frecuentes y dañinos y tienen un impacto negativo en la cultura organizacional. Este tipo de comunicación informal fluye libremente y en ocasiones se constituye en una fuente de información sobre la empresa para ciertas audiencias que no reciben información oportuna por los canales formales.

6.1.2 Fortalezas y debilidades

Con base en la información obtenida de las entrevistas y en la observación y vivencia de uno de los autores, parte integral de *Telepacífico*, se presentan a continuación las fortalezas y debilidades identificadas.

Fortalezas

- La comunicación descendente es adecuada entre la alta gerencia del canal y sus superiores. Los canales formales se priorizan.

Debilidades

- No existen procesos definidos para canalizar la comunicación y potencializar su rol estratégico.
- La comunicación descendente entre la alta gerencia, la gerencia media y base operativa se percibe como deficiente. Se manifiesta que la comunicación no incluye temas como orientación estratégica, objetivos del canal, metas corporativas y por dependencia, actividades de mejoramiento,

entre otros.

- La comunicación ascendente entre la gerencia media, la base operativa y la alta gerencia se recibe como deficiente. Los contenidos de la comunicación se relegan a funciones inmediatas.
- Hace falta fortalecer las relaciones y la comunicación interpersonal.
- Los canales formales de comunicación interna son inoperantes.
- Es escasa la cobertura en herramientas de tecnología para la mayoría de colaboradores.
- Poco se usa el buzón de sugerencias por falta de credibilidad en él.
- Se presenta alta frecuencia de rumor en la comunicación informal. Se percibe como negativo.

6.2 DEFINICIÓN DE FACTORES QUE REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN FRENTE A LA COMUNICACIÓN INTERNA

6.2.1 Análisis de las debilidades

Cuando se inició el recorrido determinado para hallar respuestas a las inquietudes, se encontró que en la gerencia comienzan las debilidades en comunicaciones. Tampoco funcionan como deberían los canales formales que sirven de conectores de los diferentes públicos interiores.

La alta tecnología no llega a todos los rincones del canal, cuando las redes sociales, por ejemplo, se imponen en el mundo. No opera de manera óptima la retroalimentación y un virus denominado “rumor” o “chisme” se riega como una plaga y genera malestar.

Cuadro 4. Análisis causa efecto de las debilidades detectadas

DEBILIDAD	CAUSAS	EFECTOS
<p>Comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media y base operativa se percibe como deficiente</p>	<p>Faltan estructuras de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Carencia de orientaciones estratégicas. -Insuficiencias operacionales. -Responsabilidades diluidas. -Dificultades para alinear a los funcionarios en metas comunes. -Dificultades para priorizar las acciones de comunicación. -Ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas.
DEBILIDAD	CAUSAS	EFECTOS
<p>Canales formales de comunicación interna inoperantes</p>	<p>Faltan estructuras de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultad para transmitir información oportuna y recibir retroalimentación. -Debilidades en el manejo de un discurso en común. -Dificultades para hacer visibles las fortalezas. -Ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas.

<p>Poca cobertura en herramientas de tecnología para la mayoría de colaboradores</p>	<p>No todos tienen acceso a ellas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Debilidad organizacional en gestión de la información. -Desaprovechamiento de un canal de comunicación económico y efectivo. -Ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas.
<p>Falta de credibilidad en canales formales de retroalimentación</p>	<p>No se perciben resultados en su operación y se prefieren otros métodos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de espacios para la retroalimentación de los colaboradores. -Fomento de un clima laboral sin voz para los colaboradores.
<p>Alta frecuencia de rumor en la comunicación informal. Se percibe su impacto como negativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Poca gestión en la comunicación en la organización -Desconfianza en las relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuye a crear desinterés, inquietud y preocupación entre el personal. -Distorsión de la realidad, desinformación. -Sustitución de la comunicación oficial e ineficiencia de los procesos. -Desconfianza, temores sobre la estabilidad del puesto laboral, desmotivación.

Fuente: Los autores

6.2.2 Acciones correctivas

Las acciones correctivas se definen con base en las causas de las debilidades

identificadas previamente. Como resultado se sugiere optimizar la comunicación descendente, crear la dirección o jefatura de comunicaciones adscrita a la gerencia y socializar la información en todos sus niveles.

Cuadro 5. Acciones correctivas

DEBILIDAD	CAUSA	ACCIÓN CORRECTIVA
La comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media y base operativa se percibe como deficiente	No existen canales comunicantes adecuados entre las partes	Mejoramiento de la comunicación descendente.
Canales formales de comunicación interna inoperantes	No existe una estrategia con planeación en comunicación interna integral	Es necesario formalizar la gestión de comunicación con la creación de un área para tal fin
Poca cobertura en herramientas de tecnología para la mayoría de colaboradores	No todos los funcionarios tienen computador ni acceso a Internet ni en el trabajo ni en su hogar	Facilitar el medio en el lugar del trabajo. Implica gestión de la comunicación
Falta de credibilidad en canales formales de retroalimentación (buzones de	No existen incentivos para utilizar el medio, se desconoce el sistema y falta sentido	Campañas de culturización y educación

sugerencias)	de pertenencia	
Alta frecuencia de rumor en la comunicación informal. Se percibe su impacto como negativo	Ser claros y abiertos con toda la información, sin ocultar ni maquillar lo que se tenga que decir	La gerencia de comunicaciones y los jefes se encargarán de difundir de primera mano toda la información respectiva para evitar el rumor. Está implícito en la gestión de la comunicación

Fuente: Los autores

6.2.3 Discusión de los resultados

Según los autores analizados, la comunicación en ámbitos organizacionales es una “función específica realizada por profesionales, y debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible”.³⁵

Lo anterior supone una intención de toda práctica comunicativa, sea a través de los canales formales o de los no formales. La falta de intención contribuye a lo que se denomina factores de entropía, o elementos que actúan en detrimento del correcto funcionamiento de los diferentes públicos de una empresa.

³⁵ Fernández, op. cit., p. 15.

Esto se refleja en *Telepacífico*, de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas. Las causas de entropía como falta de estructuras de comunicación, carencia de orientación estrategia o políticas claras, canales y medios de comunicación atrofiados, entre otros, se evidencian en los diferentes niveles de la organización.

El diagnóstico permite observar –y determinar– que estas causas, indudablemente, dan como resultado acciones y actitudes negativas. Garrido menciona algunas de estas consecuencias, como falta de transmisión de objetivos, dificultades para alinear a los funcionarios en metas comunes, responsabilidades diluidas e ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas.³⁶ La falta de credibilidad en los canales formales en *Telepacífico* puede llevar a que los colaboradores no encuentren la alineación necesaria para direccionar su trabajo de manera efectiva. Más preocupante aun es la dificultad para transmitir directrices, tomar decisiones, integrar a la fuerza laboral, motivar y hacer común la estrategia del canal.

La teoría de la comunicación organizacional advierte que “así como la inadecuada administración de recursos financieros puede generar un alto nivel de desorden y costos, los sistemas de comunicación son potenciales generadores de entropías cuando no son gestionados y administrados adecuadamente”.³⁷

Pizzolante coincide con el enunciado anterior, y añade que “de la nítida visión del empleado sobre los procesos empresariales depende su rendimiento, su lealtad y compromiso en la gestión diaria”.³⁸

El autor advierte sobre los riesgos de privilegiar a los públicos externos de la empresa (como clientes, accionistas, inversionistas, líderes de opinión y sociedad)

³⁶ Garrido, op. cit., p. 143.

³⁷ *Ibíd.*, p. 104.

³⁸ Pizzolante, op. cit., p. 322.

con la creencia de que es posible construir buena imagen sin antes vigorizar la identidad dentro de la organización, reforzando así su cultura corporativa.

Esto se percibe en el diagnóstico a través de comentarios como: “Los rumores son, infortunadamente, más frecuentes. Son dañinos, pero muchas veces los únicos que le comunican a uno las cosas” (ver Anexo B). La situación adquiere un matiz más preocupante cuando las empresas entran en situaciones de crisis y la unidad de la organización se convierte en elemento determinante ya sea para su continuidad o para su deterioro.

A la luz de la teoría, el presente documento propone diseñar una estructura coherente de comunicación organizacional que permita reducir las debilidades detectadas en *Telepacífico* y evitar que el canal presente estados de entropía. Se pretende alinear la comunicación para que en el largo plazo la organización trabaje como una red de relaciones de trabajo, como la conexión que enlaza a los sujetos.

7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CANAL REGIONAL DE TELEVISIÓN

7.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

El mundo moderno no permite concebir empresas sin comunicaciones o con procesos informativos deficientes. Tampoco tenerlos en un lugar donde no “cuesten mucho” ni “estorben”. Se proponen dos alternativas:

- 1) Asignarle a la comunicación en *Telepacífico* un espacio en la alta gerencia, con carácter de jefatura o dirección, que dependa directamente –en el organigrama organizacional– de la presidencia o la gerencia general.
- 2) Crear una división de comunicaciones en la jefatura de recursos humanos, que sea liderada por un coordinador de comunicaciones encargado de implementar la estrategia interna.

7.1.1 Objetivos

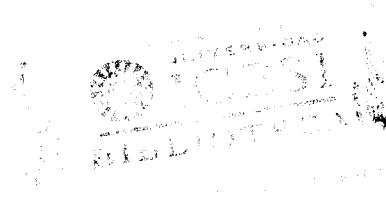
- Asignar a la comunicación un rol estratégico en la organización.
- Garantizar la fluidez de las comunicaciones desde el lugar donde se originan hasta el final de sus receptores en doble vía.
- Coordinar el correcto y buen flujo de información y comunicación de tal manera que facilite a sus colaboradores el cumplimiento de la misión institucional a través de la interacción eficiente con interlocutores internos y externos.
- Planificar y planear las comunicaciones organizacionales empresariales internas.
- Contribuir, por medio de una estructura formal de comunicaciones, a un mejoramiento en el clima laboral, de manera que sea ideal para quienes trabajan en la empresa.

7.1.2 Justificación de la propuesta

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

Según Pizzolante, con mucha frecuencia el recurso humano de las empresas se entera de las buenas o malas noticias de su organización a través de la prensa. Es común subestimar al recurso interno y, en cambio, privilegiar a públicos externos, con la creencia de que es posible construir buena imagen sin antes vigorizar la identidad de la empresa reforzando su cultura corporativa. “De la nítida visión del empleado sobre los procesos empresariales dependen su rendimiento, lealtad y compromiso en la gestión diaria”.³⁹

³⁹ Pizzolante Negrón, Ítalo. *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003. p. 322.



El clima organizacional de una empresa se puede definir como la calidad del entorno que tienen sus miembros, lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores basado en el conjunto de características o atributos que se plantean y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).⁴⁰

¿Cómo se puede proyectar una imagen si no se tiene una identidad corporativa? Una forma de darnos una idea de ello es, primero, definir quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y comparar las respuestas con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa. El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (introspección) para concluir cuál es la identidad real.

Necesidad sentida vs necesidad real

En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entran en juego la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos Sico-sociológicos que inciden en los trabajadores y propician los siguientes comportamientos:

Proactividad: Alto reconocimiento del problema y óptima utilización de recursos, lo cual lleva a la productividad.

Fatalismo: Bajo reconocimiento del problema y alta utilización de restricciones; esto conduce a la desmotivación.

⁴⁰ Vázquez, M. Silvia. "Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional". *Revista de Psicología General y Aplicada*, Ed. 45, Barcelona 1992. p. 445.

Pese a que el canal regional de televisión *Telepacífico* es el medio masivo más importante del suroccidente colombiano y el más antiguo de los canales regionales y tiene políticas claras de Misión, Visión y Objetivos, no cuenta con una política integral de comunicaciones internas ni externas. Tenerla representaría, entre otros, los siguientes beneficios para la organización:

- **Optimización de procesos**, a través de la adecuada comunicación de las tareas, roles y funciones, al igual que normatividad interna, reglas y estándares organizacionales.
- **Mayor efectividad y productividad del colaborador**, por medio de la alineación del personal a la orientación estratégica de *Telepacífico* y al cumplimiento de su Misión y Visión, al conocimiento de los objetivos y las metas individuales y colectivas.
- **Mejoramiento del clima laboral**, a través de una visión compartida y el incremento del sentido de pertenencia entre los diferentes colaboradores (contratos de nómina y prestación de servicios).

7.1.3 Descripción

Con base en la teoría expuesta, el diagnóstico inicial y las entrevistas de campo proponemos un plan para formular un sistema de gestión de comunicaciones para *Telepacífico*. El propósito es proporcionar el marco general de referencia para las acciones de comunicación organizacional.

Se busca que la empresa esté en capacidad de incrementar el valor de la comunicación de su administración, así como que aclare su papel en su actividad diaria; jerarquizar las prioridades en las acciones y permitir el monitoreo, control y su evaluación.

Se toma como referente el enfoque de Ítalo Pizzolante, quien propone un sistema compuesto por cinco componentes. Adicionalmente, se incluyen aportes de diferentes autores revisados en el marco teórico.

Según Pizzolante, “frecuentemente nos piden desarrollar planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee. Sin embargo, al plantear las acciones corremos el riesgo de que el plan se convierta en un inventario de buenas ideas poco estructuradas y alineadas más con la creatividad que con el direccionamiento estratégico del plan de negocios de la empresa, es decir, aquello que debe guiar permanentemente las acciones de comunicación interna y externa”.⁴¹

Uno de los elementos que componen el sistema de gestión de comunicaciones para *Telepacífico* es el Manual de Gestión Comunicacional, documento rector de la dirección de comunicaciones, y se desarrolla como instrumento que expone la estrategia de la compañía y define los parámetros de organización y gestión de su función corporativa.

Otros componentes del sistema de gestión de comunicaciones son el Plan Estratégico de Imagen Corporativa, la Dirección de Comunicaciones, las Normas Generales de la Comunicación, los Mapas de Públicos y el Plan Anual de Comunicaciones.

a. **Plan Estratégico de Imagen Corporativa:** Este documento traduce, “en términos de imagen y comunicación, el Plan Estratégico de la Empresa o Plan de Negocios, y está compuesto por la Política General de Comunicaciones, la enumeración de los objetivos empresariales y su traducción en términos de imagen, el estado actual de la imagen y la configuración o adaptación de la personalidad corporativa (identidad) que requiere la estrategia”.⁴²

El componente estratégico corporativo está definido por la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos, la política de calidad y la reseña histórica; el componente estratégico, por comunicaciones del posicionamiento deseado, la

⁴¹ Pizzolante Negrón, Italo. *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003. p. 161.

⁴² *Ibíd.*, p.158.

imagen corporativa y la política de comunicaciones.

Para efectos de este proyecto se plantean a continuación las políticas de comunicación interna:

- Informar a través de todos los medios de comunicación internos (cartelera, reuniones, intranet, televisión cerrada, etc.) los sucesos de la organización para lograr retroalimentación y participación permanente.
- Participar activamente en las reuniones que se programen, conformadas por grupos de mejoramiento y tendrán la metodología propia de este tipo de reuniones: presentación de los problemas detectados, escogencia del más crítico, análisis de causas y efectos y planteamiento de soluciones para presentar a la gerencia.
- Procurar la fluidez de la información a través de los medios disponibles y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- Informar oportunamente cualquier cambio o suceso relacionado con la comunicación al área correspondiente para evitar que el problema trascienda.

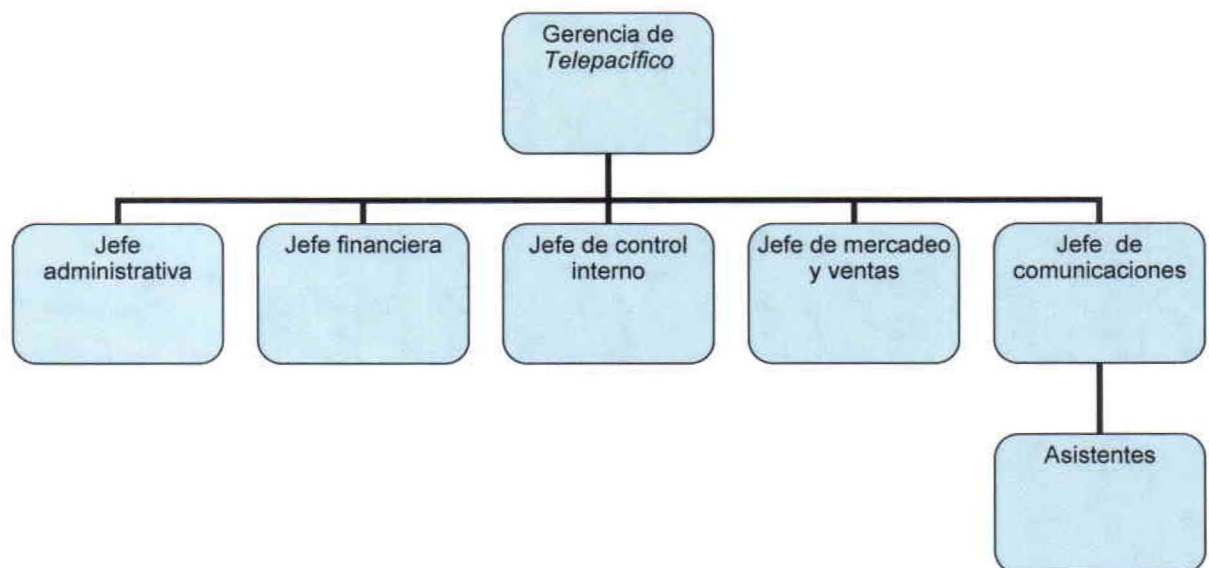
De esta manera se adjudican funciones a todos los estamentos de la empresa para que exista sentido de pertenencia en su aplicación y se evita que todas las obligaciones recaigan sobre una o muy pocas dependencias. Este es un trabajo en equipo y, por lo tanto, la obligación es de todos.

b. Dirección de comunicaciones: Este documento identifica y define el órgano de dirección encargado de elaborar y ejecutar el plan estratégico. En esta instancia se consigna lo referente al lugar que ocupa la dirección (departamento, área, unidad o coordinación, según la nomenclatura institucional) en la estructura organizativa. Igualmente, se debe formular el perfil del director de comunicaciones que exige el sector en que se desarrolla la empresa y los cargos que de tal

director dependen. Adicionalmente, propone Pizzolante, se debe desarrollar “instrumentos o herramientas de apoyo, tales como auditoría de comunicación, mensajes o temario de tratamiento público, entrenamiento de voceros, monitoreo y análisis de entorno y, por supuesto, recurso humano adecuado, presupuesto, entre otras cosas”.⁴³

La estructura propuesta se presenta en el siguiente organigrama.

Figura 5. Organigrama parcial del área de comunicaciones



Fuente: Los autores

Director de Comunicaciones

Perfil

Profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa. Capaz de diseñar, implementar (o supervisar) y controlar la estrategia de comunicaciones e imagen de la compañía. Capaz de traducir sus acciones a lenguaje financiero.

De acuerdo con Fernández Collado, “el comunicador tiene doble responsabilidad:

⁴³ *Ibíd.*, p. 159.

por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar el flujo informativo, haciendo ‘hablar’ a la organización; por otro, fomentar que la información que debe circular a través de los canales interpersonales lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral”.⁴⁴

El director de comunicaciones asume el rol de la conciencia crítica de la organización, ya que, en tanto es el “guardián de la imagen y la reputación” y la identidad corporativa, debe velar por la proyección pública de la empresa ante los públicos estratégicos, los actores sociales y la opinión pública.

Por esto, el director de comunicaciones interviene en la gestión del buen gobierno corporativo, en los planes de acción social responsable, en la política de patrocinios y en el gabinete de crisis.

Su tarea no es supervisar todos los departamentos, sino dedicar de manera especial parte de su tiempo a colaborar con las dos direcciones cuyas actividades tienen una incidencia mayor y más directa en la imagen pública de la empresa: por un lado, la cultura corporativa y las comunicaciones y relaciones internas; por otro, la dirección de marketing y de publicidad y relaciones públicas. La primera influye notablemente en la eficacia, el trabajo en equipo, la integración y también en la conducta de los empleados con los clientes –cada día más importante en la cultura de servicio–. En este aspecto interno, el director de comunicaciones trabaja estrechamente con la dirección de recursos humanos. La segunda recubre el mercado (de aquí proviene la palabra marketing) y todo lo que hace referencia a los productos, los servicios, la distribución y las marcas.

Por último, la actividad del director de comunicaciones es ser el “consultor interno en comunicación” para el conjunto de las direcciones.

⁴⁴ Fernández, op. cit., p. 15.

El director de comunicaciones es quien dirige el departamento de comunicación, y en él se encuentra, entre otros, la figura principal del periodista corporativo, quien ejecuta tareas importantes de la presidencia en relación con los medios externos y también colabora con el departamento de recursos humanos en los medios de comunicación internos.

Funciones

- Diseñar, implementar y evaluar la estrategia de comunicación corporativa, la cual debe estar enmarcada en el sistema de gestión de las comunicaciones.
- Administrar los recursos internos y externos para cumplir la estrategia de comunicaciones.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el plan anual de comunicaciones.
- Coordinar la producción y publicación del material de comunicaciones emitido por la organización en soportes impresos, digitales, audiovisuales, radiales, entre otros.
- Coordinar las relaciones con los medios de comunicación y los proveedores, al igual que con los grupos de interés de la institución.
- Propiciar que los grupos internos de interés de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
- Participar en la política de buen gobierno, reputación corporativa y responsabilidad social y otras actividades en que la estrategia y la gestión de la comunicación son fundamentales.

Asistentes

Perfil

Estudiantes en práctica universitaria cuya orientación o énfasis profesional sea el sector de las comunicaciones: comunicación social, periodismo, publicidad, diseño gráfico. Deben estar relacionados con la información, la publicidad, el mercadeo y las relaciones públicas como complemento a las directrices que al respecto formule la dirección de comunicaciones.

Funciones

- Administrar y hacer mantenimiento de los medios de comunicación internos y externos (boletines, páginas web, revistas, carteleras).
- Apoyar a la dirección de comunicaciones en eventos corporativos, ruedas de prensa, lanzamientos, rondas con medios de comunicación.
- Facilitar el intercambio de información entre la organización y los diferentes públicos internos y externos.
- Aplicar el manual de comunicaciones de la empresa en la dependencia donde se los ubicaque.
- Coordinar y atender visitas al canal de públicos interesados (instituciones educativas, clientes, proveedores, visitantes, medios de comunicaciones).
- Observar las políticas emanadas de la dirección de comunicaciones para evitar distorsión o ruido en el flujo de la comunicación interna y externa.
- Facilitar el contacto entre la cúpula administrativa y los niveles secundarios y terciarios.

c. Normas generales de comunicación: Las normas deben estar integradas a la reglamentación que opere en la organización y que apliquen a la nueva dirección

de comunicaciones. Serán de carácter interno y externo, de manera que no se deje de lado lo concerniente a normatividad jurídica del Estado y organismos de control. Es importante articular a las normas generales de comunicación el sistema de gestión de calidad que desarrolló la empresa; por lo tanto, será fundamental hacer levantamiento de procesos y procedimientos.

Se propone implementar un protocolo de funciones que deberá ser elaborado por la dirección de comunicaciones, aprobado por el consejo directivo del canal, firmado por la gerencia y dado a conocer a todos y cada uno de los funcionarios de la organización, quienes se comprometerán a cumplirlo y divulgarlo.

d. Mapa de públicos: Es una forma de visualizar todas aquellas audiencias que rodean a la empresa. “Los mapas de públicos tienen por objetivo establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades [...]. Existen múltiples metodologías para lograr dibujar los mapas de públicos, criterios que pueden calificar lo político, social, económico, y dentro de ello, su importancia y qué tipo de impacto tienen en la cadena de producción y comercialización de los productos, entre otros aspectos”.⁴⁵

e. Plan anual de comunicación: Este documento es el esbozo de actividades a desarrollarse en el año, de acuerdo con los lineamientos del plan estratégico corporativo y el plan estratégico de comunicaciones. Contiene los objetivos anuales, programas de comunicación, presupuesto de operación.

Se propone que el plan interno de comunicación considere los siguientes aspectos al momento de elaborar el plan anual de comunicación:

- *Telepacífico* será una empresa correctamente comunicada internamente. Para tal fin debe reestructurar los medios empleados y hacerlos accesibles a todo el personal sin importar el rango. Se propone reactivar algunos

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 160.

medios, como la televisión interna, y establecer la Intranet como un medio formal e integral.

- Sus clientes internos conocerán a la perfección los procesos en el canal.
- La dirección de comunicaciones será la responsable de la aplicación de tales procesos.
- Se hará un programa trimestral en las dependencias de la organización.
- Los temas se elegirán de acuerdo con las necesidades verticales y horizontales.
- Se realizarán encuentros a manera de talleres teórico-prácticos con expertos en comunicación organizacional, procesos administrativos, televisión, periodismo, etc.

Para la construcción del plan anual de comunicaciones Pizzolante⁴⁶ sugiere responder las siguientes preguntas, en un esquema similar al planteado por Laswell: quién dice, qué, con qué canal, a quién, con qué efecto. Cabe anotar que las respuestas deben surgir de la estrategia corporativa y la estrategia general de comunicaciones, al igual que de diferentes insumos (internos y externos).

A continuación se enumeran las siete preguntas básicas expuestas por Pizzolante:

1. **¿Por qué?:** cuál es la razón de comunicarnos (parte de la orientación estratégica), qué debemos comunicar, cuál es el posicionamiento deseado (atributos reales y sostenibles en la mente de las audiencias).
2. **¿Quién?:** Conocer a las audiencias. “Comunicar es un intercambio de valores, y si no conocemos a la persona o grupo de personas con las que deseamos intercambiar, ¿cómo vamos a comunicarnos?”⁴⁷

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 163.

⁴⁷ Pizzolante Negrón, *op. cit.*, p. 163.

3. **¿Qué?**: Definir el temario o guía que contiene los mensajes de la empresa. Se trata de tener coherencia al comunicar, y no de comunicar más de una cosa simultáneamente o de enviar mensajes contradictorios. Evitar el ruido.

Definir el impacto deseado en las diferentes audiencias, de acuerdo con el mapa de públicos previamente desarrollado. Se puede definir el impacto con base en tres categorías, según lo establece Germán Caicedo Prado en su libro *La organización comunicable*:⁴⁸

- Impacto cognitivo: Generar conocimiento nuevo en las audiencias objetivo.
- Impacto afectivo: Crear vínculos emocionales con algún grupo de interés.
- Impacto conductual: Fomentar una acción deseada.

Adicionalmente, propone tres características adicionales:

- Generación de un nuevo impacto: Cuando no hay referentes previos en la mente de las audiencias (lanzamiento de un producto o de una campaña, apertura de una nueva organización).
- Modificación de un impacto: Cuando se quiere modificar la percepción o valoración sobre algún factor que incida de manera negativa o contraria las intenciones de la empresa (calidad de un producto o servicio).
- Refuerzo de un impacto: Cuando el mensaje enviado no tiene la suficiente fuerza en la mente de la audiencia.

4. **¿Dónde?**: Análisis de situación (estudio de percepciones, entorno, DOFA).

5. **¿Cómo?**: Conjunto de acciones alineadas para el logro de los objetivos de la organización. Planificación estratégica de la comunicación: estrategia creativa

⁴⁸ Caicedo P., Germán. *La organización comunicable*. Cali, abril de 2005 [on line]. Disponible en www.comunikandonos.com, consultado 10 15 09.

(ejes temáticos y mensajes específicos) y estrategia de ejecución (medios de comunicación y otros soportes).

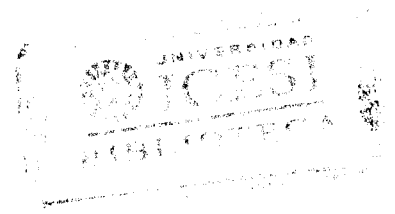
6. **¿Cuándo?:** Cronograma de actividades.

7. **¿Cuánto cuesta?:** Presupuesto.

Con la anterior metodología se busca crear en *Telepacífico* un sistema de gestión de las comunicaciones que responda de manera estratégica a las necesidades internas y externas y que.⁴⁹

- Propicie que los elementos de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo.
- Propicie que la gente se identifique con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles.
- Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. La estrategia debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones; en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.

⁴⁹ Fernandez Collado, op. cit., p.15.



Cuadro 6. Plan de comunicación interna

¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNTO VALE?
<p>Posicionamiento deseado – atributos racionales</p> <p><i>Telepacífico</i></p> <p>Canal de televisión pública de la región pacífica colombiana</p> <p>Televisión con altos estándares de calidad para educar, informar y entretener</p> <p>Contenido de calidad, aporte educativo y proyección y promoción de la identidad sociocultural ante el mundo</p>	<p>Colaboradores</p> <p>Otros públicos:</p> <p>Clientes (televidentes, productoras, anunciantes)</p> <p>Proveedores</p>	<p>Orientación estratégica</p> <p>Información corporativa</p> <p>Roles y funciones</p> <p>Asignación de tareas</p> <p>Reportes e informes de área o dependencia</p>	<p>Programa de inducción / re inducción</p>	<p>El de inducción cuando entre personal nuevo y el de reinducción al ser aprobada esta propuesta</p>	<p>En las instalaciones de <i>Telepacífico</i></p>	<p>Se hará con recursos propios de la entidad</p>
			<p>Reuniones de gerencia</p>	<p>Se establecerá una fecha de inicio con periodicidad</p>	<p>En las instalaciones de <i>Telepacífico</i></p>	
			<p>Reuniones por área o dependencia (comunicación descendente/ascendente)</p>	<p>Se hará una reunión mensual</p>	<p>En las instalaciones de <i>Telepacífico</i></p>	

			Grupos primarios Comunicación directa	Serán definidos una vez se apruebe esta propuesta	En las instalaciones de <i>Telepacífico</i>	
¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNTO VALE?
Posicionamiento deseado - atributos emocionales- Compromiso con el desarrollo social y cultural, la promoción y el fortalecimiento de los valores que generen sentido de pertenencia con la región	Accionistas Comunidad	Retroalimentación	Reuniones de desempeño o de desarrollo de colaboradores	Cuando se apruebe la propuesta	<i>Telepacífico</i>	Se hará con recursos propios de la entidad
			Boletines internos	Cuando se apruebe la propuesta	<i>Telepacífico</i>	
Propuesta de valor Compromiso con la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento continuo para ofrecer una televisión pública regional de preferencia que contribuya al desarrollo social, cultural y educativo		Retroalimentación y desarrollo de las estrategias	Procesos y procedimientos	Cuando se apruebe la propuesta	<i>Telepacífico</i>	
			Intranet / Internet	De inmediato	<i>Telepacífico</i>	
			Correo interno	De inmediato	<i>Telepacífico</i>	
			Carteleras institucionales	De inmediato	<i>Telepacífico</i>	

7.1.4 Requerimientos

Humanos: Un director de comunicaciones y tres asesores.

Técnicos: Se pueden utilizar aquellos de los que dispone el canal y de ninguna manera implicaría erogaciones altas en los presupuestos.

Materiales: Los elementales requeridos para trabajar, tales como computador, agenda electrónica y celular.

Financieros: Aquellos que con base en lo analizado se requiera para la conformación de una dependencia profesional de comunicaciones que sin ser onerosa tenga la calidad profesional y competitiva que necesita la organización en todas y cada una de sus dependencias.

Un director de comunicaciones: \$4.000.000 mensuales.

Tres asistentes de dirección: \$515.000 mensuales como practicantes, de acuerdo con la legislación laboral vigente en Colombia.

7.2 MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es imprescindible mejorar los canales y vasos comunicantes entre la cúpula administrativa del canal y los mandos medios y terciarios como un mecanismo adecuado y positivo para mejorar los procesos internos en *Telepacífico*.

7.2.1 Objetivos

- Mejorar resultados
- Aumentar la productividad
- Elevar la calidad en los productos
- Afianzar el clima laboral y todo lo que se desprende de estos procesos

7.2.2 Descripción

No justifica el presente estudio que con el potencial humano y la infraestructura física y técnica existente en *Telepacífico* se frustren mejores resultados en todos los frentes por falta de una adecuada comunicación interna (primaria), que tiene consecuencias negativas en la comunicación externa (secundaria).

Se considera que la gerencia debe iniciar un programa de preparación del personal que estimule en todos los integrantes de la organización un claro sentido de pertenencia –y pertinencia– de las comunicaciones internas. Y con la empresa Proservis –compañía de subcontratación–, liderar un plan de acción conjunto para que vayan de la mano los intereses de ambas partes. Pero ante todo es muy importante que se llegue a una plena satisfacción informativa tanto de quienes pertenecen a la nómina de *Telepacífico* como a quienes prestan servicios técnicos o profesionales mediante subcontratación, y que esta se consolide.

Será un proceso trimestral en el que cada jefatura se encargará de convertirse en agente multiplicador que realizará las instrucciones de la dirección de comunicaciones hasta llegar a las últimas instancias del personal.

Se realizarán talleres ágiles y versátiles que no dificulten el normal desarrollo de actividades normales; para ello cada dependencia dispondrá un sitio de reunión, pero todas se llevarán a cabo con los mismos parámetros para que la comunicación sea uniforme.

Proservis se comprometerá a seguir parámetros similares a los de *Telepacífico* para que quienes están a su cargo tengan pleno conocimiento de las normas que rigen sus servicios y exista, al menos, seguridad en que se tiene la información correcta y precisa, así no se comparta su operación.

7.2.3 Requerimientos

Humanos: Se requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, en especial de la gerencia. Proservis acompañará los procesos con el compromiso de aportar el personal especializado para que no se interrumpa la interacción comunicativa con *Telepacífico* y los empleados.

Técnicos: Existen los elementos indispensables para mejorar la comunicación interna. Sería necesario y conveniente poner al servicio del personal de la empresa herramientas como computadores, Internet y otros a los que no tienen acceso en sus hogares y que puedan manejarlos en las instalaciones del canal.

Materiales: No es necesario incurrir en gastos ni inversiones sino hacer un uso racional de las herramientas existentes y optimizarlo al máximo.

7.3 CAMPAÑAS DE CULTURIZACIÓN Y EDUCACIÓN

Durante el trabajo de campo se halló que pese a que existen canales informales de comunicación interna, como el buzón de sugerencias, la gran mayoría no los utiliza, no cree en ellos y ni siquiera se toma la molestia de intentarlo. Muchos incluso prefieren permanecer ajenos a dichos canales y no conocer más sobre ellos antes que buscar obtener información. De allí nace la iniciativa de implementar una serie de campañas internas de cultura y educación que realcen la importancia de una sana, fluida y oportuna información general en el canal.

7.3.1 Objetivos

- Hacer de la cultura de la comunicación algo que cada uno de quienes trabajan en *Telepacífico* apliquen dentro y fuera de la organización.
- Mejorar todos los procesos a partir de una interacción comunicativa como elemento primordial y primario del ser humano.

- Que *Telepacífico* se destaque como una empresa de telecomunicaciones en la cual las comunicaciones internas son el eje inicial de sus procesos.

7.3.2 Descripción

Se realizarán talleres, seminarios, diplomados y cursos con expertos en comunicación, relaciones públicas, protocolo, publicidad, mercadeo, administración para que sobre el terreno y de manera conceptual o práctica cada trabajador dimensione la importancia de una excelente comunicación interna, que vaya muchísimo más allá de saber qué tiene que hacer cada uno en su puesto o posición y que facilite el conocimiento adecuado de la empresa y sus procesos. Incluye la comunicación que a cada instante genera la organización en todos los órdenes y de la que todos deben tener, al menos, los puntos básicos.

7.3.3 Requerimientos

Nuevamente resaltamos la ventaja de que para desarrollar nuestra propuesta no se necesitan más cosas que las existentes y unas pocas que, si pensamos los beneficios que generarían en productividad, clima laboral y demás, sería mínimas.

Humanos: Personal experto en las profesiones anteriormente expuestas en la descripción y los integrantes de la organización.

Técnicos: Los existentes para la realización de los cursos y talleres o diplomados.

Materiales: Se requiere, entre otras cosas, papelería y fotocopias de acuerdo con las necesidades de cada actividad.

Financieros: Los especificados en la contratación del personal especializado. Bien podrían ser adquiridos mediante convenios de canje por pauta, con la ESAP o el Sena.

8. CONCLUSIONES

Mediante un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en *Telepacífico* se identificó como fortaleza el nivel de profesionalismo de sus empleados.

Los factores que requieren mayor atención frente a la comunicación interna para mejorarlos son, en su orden:

La comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media y la base operativa, pues se percibe como deficiente porque no existen canales adecuados entre ellas.

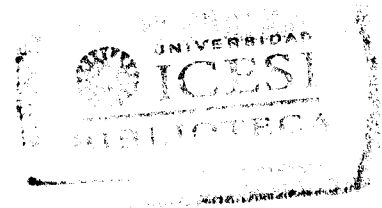
Los canales formales de comunicación interna son inoperantes debido a que no se cuenta con una estrategia con planeación en comunicación interna integral.

La poca cobertura en herramientas de tecnología para la mayoría de colaboradores, puesto que no todos tienen computador o acceso a Internet en el trabajo ni en su hogar.

La falta de credibilidad en los canales formales de retroalimentación, como los buzones de sugerencias.

Que no existen incentivos para utilizar los canales formales de comunicación por desconocimiento del sistema; falta sentido de pertenencia y hay alta frecuencia de rumores en la comunicación informal, lo cual se percibe con un impacto negativo.

Las estrategias para corregir la situación de la comunicación interna en el canal regional de televisión son, entre otras, mejorar la comunicación descendente, establecer un sistema de gestión que implique la formalización de una estructura organizacional para tal fin e instaurar una metodología para manejar adecuadamente dicha gestión, así como diseñar programas de culturización, socialización y educación.



Vale la pena anotar que el enfoque de investigación cualitativo presenta algunas desventajas en tanto se considera débil en la validez externa, es decir, que no se generalizan a la población. Sin embargo, con este enfoque hay mayor naturalidad y habilidad para estudiar los factores sociales en un escenario natural como el caso del presente estudio.

9. RECOMENDACIONES

La comunicación humana, la estructura organizacional y los procesos comunicantes en una empresa van unidos, son una continuidad y de ninguna manera obedecen a fenómenos aislados o excluyentes. Por lo tanto, el conocimiento preciso de los vasos comunicantes en materia de comunicación es fundamental en procesos de mejoramiento continuo para la obtención de resultados. Es solo una parte, pero fundamental, de las transformaciones que permitan aumentar la productividad de una industria.

Por eso es imprescindible que desde la alta gerencia hasta el más sencillo de los trabajadores de *Telepacífico* se involucren en la iniciativa para que el resultado sea el esperado. No pueden ser partes aisladas sino integradas de un todo para que en su trayecto, vertical u horizontal, no haya cortocircuito y las comunicaciones fluyan adecuadamente en la consecución de resultados. Es un cambio de aprendizaje que debe darle cabida a quienes hacen parte de la nómina y a quienes, bajo el concepto de tercerización, hacen parte de la organización.

En el análisis de los resultados del trabajo de campo se concluye con claridad que es posible mejorar, pues existen fortalezas importantes que lo permiten. La imagen del canal regional de televisión es muy positiva, el poder de penetración en el mercado es alto y la imagen nacional es de las más fuertes entre los trece canales regionales públicos en Colombia. Todo ello permite visualizar la posibilidad de lograr las metas propuestas, con cambios en los que todos hagan

su aporte aunque existan diferencias conceptuales o de acción entre funcionarios, especialmente administrativos y operativos. Ese es otro reto importante que obliga una integración de todos los estamentos de la empresa.

Existen climas de sinergia especiales entre todos los departamentos de *Telepacífico* que llevan a pensar que, unificados, pueden desencadenar procesos proactivos y conductas adecuadas al entorno para el logro de objetivos. Con base en lo expresado por sus directivos, “preocupados porque no son eficientes los esquemas de comunicación organizacional en *Telepacífico*, especialmente en su interior”, hemos cumplido nuestro cometido de plantear una propuesta que pudiese ser aplicada. Por supuesto, contando con la participación activa y decidida de todos y cada uno de los integrantes de la organización en el entendido de que en la medida que funcione la comunicación primaria lo demás llegará con el mejoramiento continuo de todos los procesos hasta llegar al más importante de todos: la satisfacción de los dueños o accionistas y de los clientes.

El más valioso tangible de una empresa, organización o compañía es su gente. Son las personas quienes hacen que los bienes materiales se conviertan en un tesoro para los accionistas. Y por eso quienes están al frente de las empresas son los responsables de tomar decisiones y realizar inversiones que permitan un mejoramiento continuo.

Con el presente estudio se sugiere a los directivos de *Telepacífico* que analicen el resultado de la investigación para considerar la posibilidad de aplicar la propuesta de estrategia interna de comunicaciones, luego de realizados el trabajo de campo y el diagnóstico que permiten concluir que hay debilidades y fallas de forma y de fondo que impiden avanzar como debería lo ideal.

Bajo la dirección de este compendio está claro que esta es una propuesta inicial, y que sería pertinente tomarla como ejemplo para lo que sería un segundo plan de acción de comunicaciones externas, que si bien pueden no ser rigurosamente los secretos para los objetivos secundarios también es cierto que la calidad del

resultado es directamente proporcional a la información recopilada de la fuente durante un año de trabajo vivencial en el canal y seis meses de contacto directo y entrevistas con todos los actores de *Telepacífico*.

En resumen:

- Es necesario crear, inicialmente, una estrategia de comunicación interna que respalde los objetivos organizacionales de *Telepacífico*.
- Esta estrategia debe ser liderada por un grupo humano con conocimientos y competencias en comunicación organizacional. Se propone en este estudio evaluar la creación de una gerencia de comunicaciones, que responda directamente de la gerencia general y que respalde los objetivos de la jefatura de recursos humanos.
- Otra alternativa es crear una división de comunicaciones adscrita a RR.HH. y designar un coordinador de comunicaciones, encargado de planear y aplicar la estrategia.
- Este trabajo deberá conducir a elevar la productividad y la satisfacción, a mejorar el clima laboral, fortalecer la marca, los resultados y el posicionamiento de productos.
- Se sugiere complementar el presente trabajo con una estrategia externa de comunicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, Ronald B. y Elmhorst, Jeanne Marquardt. *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Octava edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, 2005.

Artero, Juan Pablo; Pérez-Latre, Francisco y Sánchez-Tabernero, Alfonso. *Concepto y taxonomía de la industria de la comunicación*. Observatorio (OBS*) Journal, 9, España (2009).

Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós, 1992.

Berlo, David K. *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1982.

Borrel, Francesc. *Comunicar bien para dirigir mejor*. Edit. Gestión, 2000.

Castells, Manuel. *La era de la información*, Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2002.

Cees, B.M. van Riel. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997.

Costa, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales. Madrid, 1995.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Octava edición. Thompson, 2005.

De Angulo, Cristina; Plazas, Cristina. *La gestión de la Comisión Nacional de Televisión a través de la regulación expedida*. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, Bogotá, 2001.

Drucker, Peter F. *La empresa en la sociedad que viene: los seis factores que están transformando al mundo que conocemos*; Barcelona, España: Ediciones Uyrano, 2003.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Segunda edición. México: Trillas, 2005.

Ferrer, Eulalio. *Información y comunicación*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.

Fiske, John. *Introducción al estudio de la comunicación*. México: Norma, 1984.

Garrido M., Francisco Javier. *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003.

Garrido M., Francisco Javier. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión, 2001.

Guzmán de Reyes, Patricia. *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006.

Harris, Thomas E y Nelson, Mark D. *Applied Organizational Communication, Theory and Practice in a Global Environment*. New York, Taylor & Francis Group, LLC, 2008.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

Jackson, Peter. *Comunicación interna eficiente*. Bogotá: Legis Editores, 1992.

Kapp, Mark L. *La comunicación no verbal*. Barcelona: Paidós, 1982.

Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa, 2005.

Maigret, Eric. *Sociología de la comunicación y de los medios*. México: Fondo de Cultura Económica, 2005.

Mattelart, Armand y Mattelart, Michéle. *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2005.

Media Maters. *Perspectivas sobre avances de gobernabilidad y desarrollo del Foro Global para el Desarrollo de Medios*. [on line]. Disponible en www.gfmd.info.

Memorias, II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Fundaprogreso Ediciones, 1993.

Múnera Uribe, Pablo Antonio y Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Medellín: Colección Hermes, Ed. Zuluaga, 2003.

Myers, Gail E. y Myers, Michele Tolela. *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*. México: McGraw Hill, 1982.

Nieto, Germán. *Comunicaciones corporativas*. Lecturas. Editorial Icesi 2008.

Pérez, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel, 2001.

Pizzolante Negrón, Ítalo. *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE, 2003.

Porter, M. E. "Competitive Advantage". *The Free Press*, 1980 (edición original). Ventaja Competitiva CECSA, México (traducción al español), 1987.

Villafañe, Justo. *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Ed. Pirámide. 1993.

Wolton, Dominique. *Internet ¿Y después? Una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Gedisa, 2000.

www.telepacífico.com.co

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de la entrevista

1. Comunicación descendente

¿Recibe información de sus superiores de manera oportuna y periódica?

¿De qué trata la información que recibe de sus superiores?

¿A través de qué medio llega la comunicación de sus superiores?

¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?

2. Comunicación ascendente

¿Se comunica con sus superiores para conocer y/o aclarar conceptos o situaciones?

¿De qué trata la información que comunica a sus superiores?

¿Qué medio utiliza para comunicarse con sus superiores?

¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?

3. Comunicación horizontal

¿Cómo es la comunicación entre pares o compañeros de trabajo?

¿Cómo son las relaciones entre pares o compañeros de trabajo?

4. Canales formales

¿Cuáles canales formales de comunicación interna existen en Telepacífico para establecer contacto con los demás funcionarios de la organización?

¿Son las comunicaciones escritas un medio oportuno, eficaz y periódico en

las comunicaciones internas del canal?

¿Hay boletines informativos en Telepacífico? ¿Son suficientes para conocer lo que ocurre en el canal y/o para conocer los procesos? ¿Cómo los califica?

¿La comunicación electrónica es útil, le ofrece resultados positivos, o prefiere otro mecanismo de comunicación? ¿Cómo los califica? ¿Por qué razones?

¿Qué tan frecuentes y óptimas son, en su concepto, las reuniones interpersonales en la empresa? ¿Cómo las califica?

¿Ha sido integrante de encuentros o retiros en que se desarrollen talleres de integración, de relaciones o de clima laboral?

Si la respuesta es positiva, ¿cómo calificaría esos retiros?

Si la respuesta es negativa, ¿le gustaría que se realizaran retiros?

¿Utiliza el sistema de sugerencia que existe en el canal para dar a conocer sus opiniones, quejas, reclamos etc.? ¿Cómo los califica?

Si la respuesta es positiva, ¿cuál ha sido el resultado?

Si la respuesta es negativa, ¿por qué no lo hace?

¿Ha sido objeto de reconocimientos de la empresa por sus logros?

¿Ha recibido incentivos o premios por su desempeño profesional en el canal?

5. Canales informales

¿Qué tan frecuentes e impactantes son los rumores o los chismes como canal de comunicación en la empresa? ¿Cómo los califica?

Anexo B. Rejilla de las entrevistas

Encuestados	Patricia López Gerente General	Epifanio Riascos Jefe de Control Interno	Lisandro Penagos Comunicador Social Director de Programas	Mónica Ramírez Realizadora de producciones	Adriana Santacruz Comunicadora Social	Sandra Popayán Jefe de Planeación	Dalia Mendoza Comunicad ora Social Auxiliar de Mercadeo	Andrés Felipe Mantilla Colmenares Técnico y Coordinador de Piso	Humberto Ramírez Editor y Director de Cámaras	John Carlos Hurtado G. Dirección Técnica y de Sistemas
1. Comunicación descendente	<p>Se encuentra que la alta gerencia afirma tener una buena comunicación descendente con sus superiores. La información que recibe es pertinente a temas administrativos y fluye a través de canales formales como escritos, conversaciones cara a cara o por medios electrónicos. Ocurre lo opuesto en la gerencia media y la base operativa: afirman que la comunicación descendente con sus superiores es mala o deficiente. La información recibida corresponde a actividades concretas del cargo, pero la describen como dispersa, aleatoria.</p> <p>Fortalezas: La comunicación descendente es adecuada entre la alta gerencia del canal y sus superiores. Los canales formales se priorizan.</p> <p>Debilidades: La comunicación descendente entre la alta gerencia y la gerencia media y la base operativa se considera como deficiente. Se afirma que la comunicación no incluye importantes temas como orientación estratégica, objetivos del canal, metas corporativas y, por dependencia, actividades de mejoramiento, entre otros.</p>									
¿Recibe información de sus superiores de manera oportuna y periódica?	Sí. De la gobernación.	Sí	No	No	No	Generalmente	Desordenada y en cualquier momento.	A veces	No	Sí
¿De qué trata la información que recibe de sus superiores?	Instrucciones sobre aspectos pertinentes a la administración departamental.	Administrativa	De todo	La habitual	NA	Asuntos administrativos	De todo, variada. Incluso mucha que nada tiene que ver con mis obligaciones	Todo lo que haya en cartelera	Atinente al trabajo	Relativa a mi campo de acción

¿A través de qué medio se comunica con sus superiores?	Directa o a través de la oficina de comunicaciones de la gobernación.	Documentos y cara a cara	Razones	Secretarias	Reuniones	Internet y escrita	Comunicados, mediante terceros y de forma directa	Cartelera	Cartelera o cara a cara	Diversos: teléfono, Internet, personalmente
¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?	Buena	Buena	Deficiente	Mala	Deficiente	Buena	No excelente, como debería ser	Mala	Lejana	Buena
2. Comunicación ascendente	<p>Los entrevistados afirman que se comunican con sus superiores para conocer y aclarar conceptos o situaciones. Sin embargo, al igual que en el ítem 1, los entrevistados de la alta gerencia sostienen que la comunicación con los superiores es buena y fluida, pero en la gerencia media y la base operativa la comunicación ascendente es mala o deficiente. En general, los contenidos de la comunicación ascendente giran en torno a la función o la dependencia del entrevistado. Los canales directos, ya sea vía telefónica o cara a cara, son los preferidos para la comunicación con los superiores.</p> <p>Fortalezas: La comunicación ascendente es adecuada entre la alta gerencia del canal y sus superiores. Los canales formales se priorizan.</p> <p>Debilidades: La comunicación ascendente entre la gerencia media y la base operativa y la alta gerencia se percibe como deficiente. Los contenidos de la comunicación se relegan a funciones inmediatas.</p>									
¿Se comunica con sus superiores para conocer y/o aclarar conceptos o situaciones?	Sí	Sí	Si es posible	A veces	Esporádicamente	Sí	Sí, cuando es posible hacerlo oportunamente	A veces	No siempre	Sí
¿De qué trata la información que comunica a sus superiores?	Estado financiero y administrativo del canal	Cumplimiento de metas y obligaciones de la dependencia	De los programas en los que trabajo	Resolución de problemas	Resolución de inconvenientes, aclaración sobre programaciones y/o instructivos	Asuntos administrativos	Respectiva a la dependencia, a mi cargo	Problemas por resolver	Atinente al trabajo	Temas técnicos y/o de sistemas

¿Qué medio utiliza para comunicarse con sus superiores?	Directo	Escritos y/o directos	Directo	Teléfono interno	Personalmente	Internet y/o escrita	Ojalá directamente	El que se pueda	Personalmente	Internet o personalmente
¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?	Buena	Buena	Mala	Muy deficiente	Deficiente	Buena	Buena	Muy deficiente	Deficiente	Fluida
3. Comunicación horizontal	<p>Los entrevistados coinciden en afirmar que la comunicación entre pares es regular o aceptable. Hay divergentes opiniones en cuanto a las relaciones interpersonales; se califican como inadecuadas, por mejorar y buenas.</p> <p>Debilidades: Las relaciones interpersonales y la comunicación deben fortalecerse.</p>									
¿Cómo es la comunicación entre pares o compañeros de trabajo?	Periódica y continua. Buena en términos generales	Aceptable	Regular	Regular	Apenas aceptable	Creo que buena	Más o menos	Parejas	Mala	Buena
¿Cómo son las relaciones entre pares o compañeros de trabajo?	Buenas	En términos generales, buenas	Inadecuadas	No muy buenas	En mi caso, buenas	Podrían ser mejores	Más o menos	Normales	Normales	Buenas

4. Canales formales	<p>Los entrevistados identificaron varios canales formales de comunicación en Telepacífico, como el boletín interno, el correo institucional, las carteleras y las reuniones de trabajo.</p> <p>Fortalezas:</p> <p>Debilidades: Los canales formales de comunicación interna son inoperantes. Es poca la cobertura en herramientas de tecnología para la mayoría de colaboradores. Poco uso del buzón de sugerencias y falta de credibilidad en él.</p>									
¿Cuáles canales formales de comunicación interna existen en Telepacífico para establecer contacto con los demás funcionarios de la organización?	<p>La comunicación interna en Telepacífico está delegada en las áreas de comercialización y mercadeo. Tenemos un boletín interno, correo electrónico, y las carteleras en el área física de la organización.</p>	<p>Junta directiva-gerencia-comité de dirección</p>	<p>Varios, pero inoperantes</p>	<p>Varios, pero inoperantes</p>	<p>Cartelera, intranet</p>	<p>NA</p>	<p>Carteleras y Outlook</p>	<p>Carteleras</p>	<p>No existen. Hacen falta conexiones</p>	<p>Intranet, carteleras, reuniones de comités</p>
¿Son las comunicaciones escritas un medio oportuno, eficaz y periódico en las comunicaciones internas del canal?	<p>En principio creo que la comunicación llega a todos los rincones, aunque percibimos algunos vacíos, incluso en los medios internos</p>	<p>No siempre</p>	<p>No</p>	<p>No creo</p>	<p>No creo</p>	<p>NA</p>	<p>No del todo</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>En mi dependencia sí. En otras de pronto no mucho</p>



<p>¿Hay boletines informativos en Telepacífico?</p> <p>¿Son suficientes para conocer lo que ocurre en el canal y para conocer los procesos?</p>	<p>Los hay, pero no son suficientes ni óptimos</p>	<p>Con sorpresa encontramos que, aunque implementados todos los elementos de comunicación e información pública en Telepacífico, no funcionan como deberían, Hay deficiencias en ese componente</p>	<p>Insuficientes</p>	<p>Más que todo cartelera, pero muchas veces no funciona</p>	<p>Sí los hay, pero no son suficientes. Son inoperantes</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>No</p>	<p>No sé</p>	<p>Sí los hay. Creo que funcionan y son necesarios.</p>
<p>¿La comunicación electrónica es útil, le ofrece resultados positivos, o prefiere otro mecanismo de comunicación?</p>	<p>Es buena, pero no cubre la totalidad de empleados de Telepacífico</p>	<p>Es positiva, pero no suficiente, pues no todos tienen acceso a ese canal de comunicación</p>	<p>Es importante, pero no la única ni la mejor</p>	<p>Para mí sí</p>	<p>En mi caso es útil porque estoy conectada a Internet la mayor parte del tiempo</p>	<p>De acuerdo con mis vivencias durante nueve meses en el canal está claro que NO existe una estrategia adecuada de comunicación electrónica</p>	<p>Es útil, pero debe ser permanente y actualizada al máximo. Los resultados son apenas aceptables porque no todo el mundo tiene acceso a ese mecanismo</p>	<p>No, porque muchos no tenemos acceso a ella</p>	<p>Para mí no, pues no tengo computador</p>	<p>Utilísima. Es buena, pues es universal. El inconveniente es que no todos los trabajadores tienen acceso a ella ni están acostumbrados a utilizarla</p>
<p>¿Qué tan frecuentes y óptimas son, en su concepto, las reuniones</p>	<p>Buenas, si no se cae en "reunionitis"</p>	<p>NA</p>	<p>No hay</p>	<p>Más o menos frecuentes. Son tediosas</p>	<p>No muy frecuentes. No son del todo operativas</p>	<p>Se realizan reuniones periódicas con las productoras para evitar que la relación sea</p>	<p>NA</p>	<p>Buenas, si no se cae en "reunionitis"</p>	<p>Con alguna frecuencia, pero que no caiga en "reunionitis"</p>	<p>Relativamente frecuentes. Tienen buenas intenciones. No los resultados que uno quisiera</p>

interpersonales en la empresa?						sólo comercial y que, en cambio, involucre a los clientes en los procesos de calidad para que cumplan con unos requisitos mínimos de calidad en técnica y contenidos				
¿Ha sido integrante de encuentros o retiros en que se desarrollen talleres de integración, de relaciones o de clima laboral?	No	No	No	No	No	NA	No	No	No	Sí
Si la respuesta es positiva, ¿cómo calificaría esos retiros?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Importantes para el crecimiento grupal y profesional
Si la respuesta es negativa, ¿le gustaría que se	Sí, condicionados	No sé	No	No	Siempre y cuando sean proactivos	NA	No sabe	No	No	NA

realizaran retiros?										
<p>¿Utiliza el sistema de sugerencia que existe en el canal para dar a conocer sus opiniones, quejas, reclamos etc.? ¿Cómo lo califica?</p>	<p>Televidentes, los más importantes clientes o aliados. Con ellos tenemos 1) la PQRS; 2) el Defensor del Televidente de la Comisión Nacional de Televisión; 3) estudios de mercado para conocer la percepción de los clientes. Esta es muy manejada por comercial y mercadeo</p>	<p>Hoy existe un gran problema: no se ha comprendido lo que es un procedimiento ágil y adecuado sin necesidad de presentarse cúmulos o retrasos en las comunicaciones. Es necesario sensibilizar a la comunidad interna sobre el papel de esas herramientas y la forma como los jefes deben tramitarlos, no solo en forma sino en fondo. Pero es necesario conocer el lenguaje y los procesos</p>	No	No	Nunca	NA	Se utiliza, pero no está bien manejado	No	No	No

Si la respuesta es positiva, ¿cuál ha sido el resultado?	Positivo	Incompleto	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Si la respuesta es negativa, ¿por qué no lo hace?	NA	NA	No le creo	No creo en ellos	Creo que no existe esa cultura y no es fluido	NA	NA	Porque no surte efectos positivos	No veo su operatividad	Prefiero otros, como Internet
¿Ha sido objeto de reconocimiento de la empresa por sus logros?	No	NA	No	No	Si	NA	NA	No	NA	Si
¿Ha recibido incentivos o premios por su desempeño profesional en el canal?	NA	NA	No	No	Si	NA	NA	No	NA	NA
5. Canales informales	<p>En todas las dimensiones de la organización se expresa que los rumores y el chisme son frecuentes y dañinos y tienen un impacto negativo en la cultura organizacional. Este tipo de comunicación informal fluye libremente y en ocasiones se constituye en una fuente de información sobre la empresa para ciertas audiencias, que no reciben información oportuna por los canales formales.</p> <p>Debilidades: Los rumores, medio de comunicación informal, se presentan con mucha frecuencia. Se percibe su impacto como negativo.</p>									

<p>¿Qué tan frecuentes e impactantes son los rumores o los chismes como canal de comunicación en la empresa?</p>	<p>Muchas veces la información que no es fidedigna o la estrictamente privada fluye por radio pasillo y hace ruido. Allí existe algo que no me permite hacer un diagnóstico. NO es posible ni la confidencialidad individual ni la institucional. Esa sí fluye. Y la oficial NO, aun utilizando los medios adecuados para su canalización.</p>	<p>En Telepacífico es necesario aplicar una política integral de comunicación</p>	<p>A toda hora. Perversos</p>	<p>Son los más frecuentes. Son dañinos, pero muchas veces los únicos que le comunican a uno las cosas</p>	<p>Frecuentes. Fatales para todo</p>	<p>Deberíamos pensar en proponer la creación de una dependencia directamente de la gerencia, con autonomía, presupuesto y personal propios. Que el objetivo de ella sea aumentar la productividad del canal</p>	<p>Muy frecuentes y negativamente impactantes</p>	<p>Por épocas; por ejemplo, en diciembre nos enteramos de todo por chismes de pasillo</p>	<p>A toda hora. Poco contribuyen con el buen funcionamiento de la empresa</p>	<p>Muy frecuentes y negativamente impactantes. Son desastrosos</p>
---	--	---	-------------------------------	---	--------------------------------------	---	---	---	---	--

Anexo C. Funciones y responsabilidades

Funciones principales

- Coordinación, mantenimiento y consecución de convenios de intercambios publicitarios (incluye elaboración de planes de pauta, realización de contrato-acuerdo según directriz de jurídico y coordinación de todas las actividades que se deriven del intercambio; seguimiento).
- Coordinación y actualización de la página web, participación en comité respectivo.
- Elaboración de boletines internos y externos.
- Interno: Incluye recolección de la información, registro fotográfico y diagramación sobre plantilla predeterminada. Apoyo en la difusión de campañas internas.
- Comunicado de prensa: Implica recolección de la información; preparación, revisión y actualización de las bases de datos; envío virtual y físico; seguimiento; contactos con medios y prensa para verificar recibido y refuerzo a través de visitas a los medios para publicación de la información. El proceso de comunicación integra otras funciones necesarias para que sea un proceso completo.
- Coordinación de enlaces con canales regionales para transmisión de eventos especiales.
- Organización de rondas de medios para diferentes programas y lanzamientos.
- Presentación de nuevos colaboradores que ingresen al canal.
- Envío de información solicitada por otras entidades previa directriz.

- Manejo de Sistema PQRS. Respuestas y alimentación de aplicativo, seguimiento.
- Manejo de encuestas de satisfacción. Seguimiento, recopilación y alimentación de aplicativo.
- Funciones adicionales de mercadeo (atribuidas a comunicaciones).
- Manejo y control de material POP del canal (inventario, suministro, requerimientos).
- Analizar e identificar necesidades del Canal sobre material POP.
- Coordinación de acuerdo con Satelco y Telemultimedia para mensajes de interactividad y todas las actividades de mercadeo que se deriven de éste (concursos, sorteos, etc.).
- Revisión de actas y verificación de aprobación para ordenar facturación; seguimiento, atención de quejas y reclamos de usuarios de estos mensajes.
- Elaboración de informes de premios entregados con directores de programas.
- Participación en eventos que promociona el canal (implica identificar los eventos en los que el canal puede participar, coordinar participación y hacer presencia).
- Coordinación y manejo del stand de Telepacífico.
- Coordinación y atención de visitas de instituciones educativas al canal.
- Asegurar que se implementen y se mantengan los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad.

Funciones adicionales

- Apoyo al director de comercialización en lo que él requiera (entre ello algunas labores secretariales).
- Atención a estudiantes que deseen realizar trabajos o proyectos de comunicación en el canal, lo que incluye atender las visitas del grupo, reuniones periódicas y seguimiento del trabajo (actualmente es un grupo de sexto semestre de la Universidad Javeriana, que ejecuta un proyecto de comunicación interna y de boletín interno).
- Revisión de prensa diaria para verificar la ejecución de canjes y buscar noticias que se relacionen con el canal (necesaria para seguimiento de canjes y para determinar posicionamiento del canal).
- Construcción y actualización de bases de datos del área según el caso (medios, programadoras, entidades privadas y públicas, entes gubernamentales, etc.). Necesaria para el envío de comunicados de prensa, mercadeo, relaciones públicas e invitación a eventos organizados por el canal.
- Organización de eventos del área (si bien no está indicado entre las funciones oficiales, es algo que me asigna el director de comercialización cuando se requiere. Igualmente, corresponde por los procesos que maneja comunicaciones y porque en el área no hay otro colaborador que se encargue de esta labor).
- Manejo y actualización de las carteleras internas (hace parte del proceso de comunicación interna).