



Building a sustainable food future
since 1967



Opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el último año en la sede principal Cali

**OPINIONES DE LOS COLABORADORES DEL CIAT SOBRE LAS
ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA CENTRADAS EN
MEDIOS Y CONTENIDOS QUE SE HAN IMPLEMENTADO
EN EL ÚLTIMO AÑO EN LA SEDE PRINCIPAL CALI**

SYLVIA MARIA PINEDA RAMOS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
SANTIAGO DE CALI**

2017

**OPINIONES DE LOS COLABORADORES DEL CIAT SOBRE LAS
ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA CENTRADAS EN
MEDIOS Y CONTENIDOS QUE SE HAN IMPLEMENTADO
EN EL ÚLTIMO AÑO EN LA SEDE PRINCIPAL CALI**

SYLVIA MARIA PINEDA RAMOS

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título:
ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PAOLA ANDREA GÓMEZ MONTOYA

**Comunicadora Social
Especialización En Publicidad
Magister En Educación Y Desarrollo Humano
Director**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
SANTIAGO DE CALI**

2017

CONTENIDO

| | Pág |
|--|------------|
| RESUMEN | |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN | 2 |
| 2.1 DESARROLLO HISTÓRICO | 2 |
| 2.1.1 ¿Cómo lo ha logrado? | 3 |
| 2.1.2 Logros destacados del CIAT. (CIAT, 2017). | 4 |
| 2.1.3 Hitos del CIAT | 6 |
| 2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (HORIZONTE ORGANIZACIONAL Y ACTORES ESTRATÉGICOS) | 7 |
| 2.2.1 Dimensión estratégica | 7 |
| 2.2.2 Organigrama CIAT presentado como un modelo de organización por unidades: | 8 |
| 2.3 MAPA DE ACTORES | 11 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 4. OBJETIVOS | 15 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 5. HORIZONTE TEÓRICO | 16 |
| 5.1 COMUNICACIÓN | 16 |
| 5.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 18 |
| 5.3 COMUNICACIÓN INTERNA | 21 |
| 5.4 TEORÍA DE CAMBIO | 26 |
| 5.5 LA ESCUCHA, UN INTANGIBLE VALIOSO | 30 |
| 6. METODOLOGIA | 33 |
| 6.1 SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS | 37 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.1.1 | Técnica de investigación uno: Caracterización del público objetivo | 37 |
| 6.1.2 | Técnica de investigación dos: Inventario de medios internos | 41 |
| 6.1.3. | Técnica de investigación tres: Encuesta | 62 |
| 7. | ESTRATEGIA | 86 |
| 7.1 | ESTRATEGIA 1 | 89 |
| 7.2 | ESTRATEGIA 2 | 91 |
| 7.3 | ESTRATEGIA 3 | 92 |
| 8. | RECOMENDACIONES PROFESIONALES | 93 |
| | REFERENCIAS | 96 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. El CIAT en el mundo | 2 |
| Gráfico 2. Centros de investigación del CGIAR en el mundo | 4 |
| Gráfico 3. Hitos del CIAT | 6 |
| Gráfico 4. Organigrama..... | 9 |
| Gráfico 5. Mapa de actores | 11 |
| Gráfico 6. Árbol de problema..... | 14 |

RESUMEN

El presente trabajo consiste en conocer las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el último año en la sede principal Cali. Como elemento central de la investigación, se desarrolló una encuesta a los colaboradores de la organización, con el fin de conocer la percepción frente a los medios internos y sus contenidos. Mediante los resultados obtenidos en la encuesta se pudo diagnosticar para proponer algunas acciones de mejora para el desarrollo de las estrategias de comunicación. El trabajo contiene aspectos preliminares al análisis de los resultados, como es el planteamiento del problema, la formulación del problema y la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo que hace énfasis en el enfoque mixto. El trabajo a través del marco teórico reconoce autores como Jorge Aguilera, Maritza Cuervo, Idalberto Chiavenato, Carlos Fernández Collado, José Luis Sanchis, que permiten explicar el tema o han dado inicio a la teoría de investigación; estos a su vez otorgan una propuesta de solución al tema. La investigación se establece de acuerdo al objetivo central y los objetivos específicos. Como objetivo central se identificaron las opiniones de los colaboradores en cuanto a los medios internos y sus contenidos. En cuanto los objetivos específicos de la investigación, se establecieron las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que ha implementado el CIAT en el último año a los colaboradores de la sede principal de Cali; seguido por analizar la comunicación interna de medios y contenidos generados en el último año a la comunidad del CIAT y plantear posibles acciones de comunicación interna de medios y contenidos con base en las opiniones generadas en un diagnóstico comunicativo por parte de los colaboradores para posterior implementación en la organización.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio de caso, es una investigación que tiene como objetivo dar a conocer las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el último año en la sede principal Cali.

Para el logro de este objetivo, se hace una descripción histórica de la organización sobre sus principales logros, hitos, actores estratégicos y organigrama. Después, se redacta el planteamiento del problema en el cual se identifican las causas y consecuencias del problema y se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el 2017 en la sede principal de Cali?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se presenta el objetivo general, tres objetivos específicos y los lineamientos teóricos que son el marco teórico de esta investigación, en el que se hace un recorrido a través de las siguientes categorías: comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, teoría del cambio y la escucha, un intangible valioso.

Del mismo modo, se presenta la metodología a través del desarrollo de cuatro etapas y se plantean los instrumentos que serán analizados en la investigación: caracterización del público objetivo, mapa de medios de comunicación interna y encuesta.

Así mismo, se dan a conocer las tres estrategias de comunicación para el CIAT y las recomendaciones profesionales.

2. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1 DESARROLLO HISTÓRICO

En 1967 hace 50 años se fundó el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) con el propósito de incrementar la productividad de los cultivos de los pequeños agricultores que padecían hambre y pobreza en los trópicos.

Puesto que este lugar tenía que estar ubicado en tierra bajas tropicales, Colombia por su ubicación central en la franja tropical de América Latina, por su gran variedad de climas que permite la siembra de cualquier cultivo del Hemisferio Occidental, fue el país escogido para la ubicación física del Centro.

Gráfico 1. El CIAT en el mundo



La sede principal está ubicada en la zona rural de Palmira, Valle a 17 km al este de la ciudad de Cali. Cuenta con más de 1000 empleados de 52 nacionalidades, presentes en tres regiones: América Latina y el Caribe, África y Asia. (CIAT, 2017).

Las instalaciones fueron inauguradas el 12 de octubre de 1973 por el presidente Misael Pastrana Borrero. (Periódico El País, 2017). Desde ese entonces, el CIAT desarrolla tecnologías, métodos y conocimientos que permiten a los campesinos lograr una agricultura eco-eficiente. Es decir, contribuye para que la producción sea más competitiva como

rentable, así como sostenible y resiliente, mediante un buen uso – en términos económicos al igual que ecológicos de los recursos naturales y otros insumos.

2.1.1 ¿Cómo lo ha logrado?

El trabajo científico se integra en cuatro grandes pilares: seguridad alimentaria y nutrición; mejores negocios para los agricultores y los consumidores; forjando alianzas mundiales para lograr impacto. Los investigadores del CIAT trabajan a nivel mundial en el mejoramiento de cuatro cultivos: arroz, frijol, yuca y forrajes (para alimentación de ganado), empleando métodos avanzados para el mejoramiento genético de cultivos. También, se trabaja en otras dos áreas: suelos y análisis de políticas (DAPA), que son transversales a todos los cultivos tropicales y entornos de producción. (CIAT, 2017).

El CIAT posee un Banco de Recursos Genéticos dedicado a la conservación de más de 60 mil variedades de frijol, yuca y forrajes tropicales. El banco ha distribuido más de medio millón de muestras a más de 160 países para propósitos de desarrollo agrícola, mejoramiento, investigación, conservación y educación.

Además, hace parte del “CGIAR”, la mayor alianza mundial de organizaciones de investigación agrícola para el desarrollo. Como parte de sus 15 centros miembros, participa en los siguientes programas y plataformas de investigación: sistemas agroalimentarios, sistemas de cereales y leguminosas de zonas áridas, bosques, árboles y agroforestería, sistemas agroalimentarios de la producción pecuaria, sistemas agroalimentarios de arroz, sistemas agroalimentarios de raíces, tubérculos y banano, bancos de germoplasma, excelencia en el mejoramiento, minería e inteligencia de datos y las TIC. (Periódico El País, 2017).

Gráfico 2. Centros de investigación del CGIAR en el mundo



Desde su creación, el Centro, en colaboración con cientos de socios y donantes, ha acumulado un récord extraordinario de logros científicos. Hoy, el CIAT se enorgullece de celebrar 50 años de investigación. Los resultados han validado el concepto original que sentó las bases del Centro y ha contribuido significativamente al desarrollo agrícola sostenible desde Palmira, en el Valle del Cauca, para el mundo.

2.1.2 Logros destacados del CIAT. (CIAT, 2017).

1. Los mejoradores de fríjol del CIAT han desarrollado variedades que contienen casi 60% más de hierro, un micronutriente esencial para la salud humana. También les han conferido un 50% más de zinc. Estas variedades incluyen la BIO101 y la BIO107 liberadas en el departamento de Santander, en Colombia, en el año 2016.

2. La adopción de sistemas agroecológicos de producción, como Quesungual en Honduras, Nicaragua y El Salvador, ha ayudado a restaurar la humanidad del suelo, evitar la erosión, reducir la deforestación y mitigar los impactos del cambio climático.

3. El CIAT brindó asistencia técnica e híbridos de pastos forrajeros a agricultores inscritos en la iniciativa Ruanda ‘una Vaca por Familia Pobre’, lanzada en 2006.

4. El CIAT y sus socios han desarrollado fríjoles de cocción rápida para reducir la cantidad de tiempo y energía que los hogares, generalmente las mujeres, invierten preparando nutritivas comidas.

5. En 2015, el CIAT envió nuevas variedades de frijol blanquillo resilientes a la sequía a Etiopía, donde el clima amenazaba los rendimientos.

6. Gracias al trabajo con socios colombianos, se han liberado más de 100 variedades en 4 cultivos-frijol (15), yuca (18), forrajes (13) y arroz (56)- que refuerzan la seguridad alimentaria e incrementan los ingresos de las familias campesinas.

7. En 2003, el CIAT y sus socios liberaron una nueva variedad de yuca, Nataima - 31, mejorada, para conferirle resistencia al piojo harinoso, alto rendimiento y buenas cualidades de cocción. Nataima-31 se siembra comercialmente en Colombia, Ecuador y Brasil.

8. En los años 70, ganaderos en la región de los Llanos en Colombia reemplazaron pastos nativos con variedades seleccionadas de forrajes *Brachiaria* desarrolladas en el CIAT. La producción de carne por hectáreas aumentó de 10 a 15 veces.

9. La colección de yuca del CIAT, casi de 6.700 accesiones, incluye aproximadamente 30 especies de parientes silvestres.

10. Más de 4.000 colombianos entre estudiantes de pregrado, maestría y doctorado, e investigadores han fortalecido sus conocimientos a través de diferentes modalidades de capacitación. (Periódico El País, 2017).

11. El CIAT ayudó a darle valor a los servicios ecosistémicos en la cuenca Cañete, en Perú. En 2014 se aprobó una ley para promover mecanismos de compensación por estos servicios (reporte anual 2016-2017)

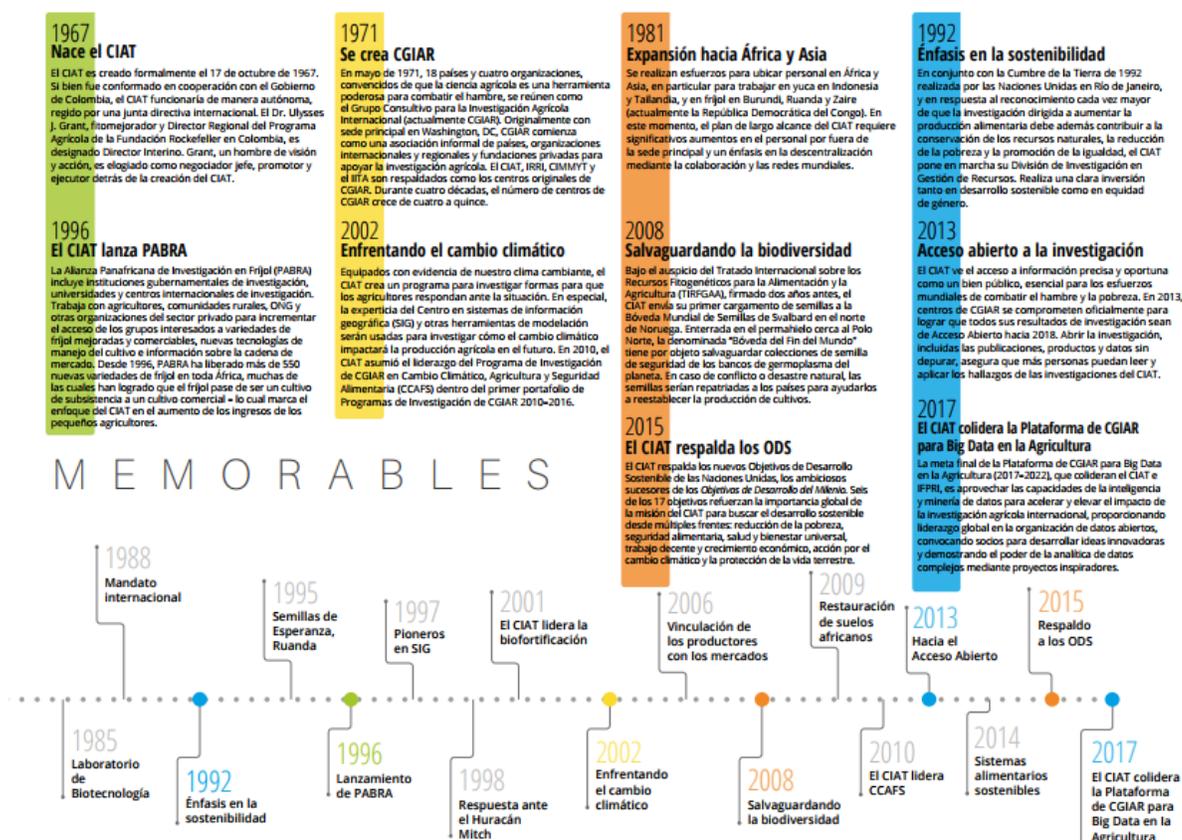
12. La tercera mayor compañía de bienes de consumo del mundo ha adoptado la Metodología Link del CIAT para ayudar a desarrollar relaciones comerciales incluyentes y abastecerse de productos provenientes de pequeños agricultores en todo el mundo. Tan solo en América Latina hay más de 50 casos en los cuales se ha adoptado la Metodología Link.

Estos son solo algunos de los logros de la historia del CIAT en América Latina, África y Asia.

2.1.3 Hitos del CIAT

Durante los 50 años del CIAT se han presentado hitos memorables que es valioso destacar para la contextualización de este trabajo a través de una línea de tiempo que muestra lo más representativo de cada década. (CIAT, 2017).

Gráfico 3. Hitos del CIAT



Fuente: (CIAT, 2017).

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (HORIZONTE ORGANIZACIONAL Y ACTORES ESTRATÉGICOS)

El CIAT trabaja en colaboración con cientos de socios y ayuda a los países en desarrollo para lograr una agricultura competitiva, rentable como resiliente mediante un manejo más inteligente y sostenible de los recursos naturales. Brinda apoyo a formuladores de políticas, científicos y agricultores para dar respuesta a algunos de los retos más apremiantes de este tiempo, entre ellos la inseguridad alimentaria y la mal nutrición, el cambio climático y la degradación ambiental.

La labor global de investigación del CIAT contribuye a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y es transversal a cuatro temas claves: minería e inteligencia de datos, agricultura sostenible adaptada al clima, ecosistemas y sistemas alimentarios sostenibles. (CIAT, 2017a).

2.2.1 Dimensión estratégica

Misión

Reducir el hambre y la pobreza, y mejorar la nutrición humana en los trópicos mediante una investigación que aumente la eco-eficiencia de la agricultura.

Visión

La sostenibilidad alimentaria futura.

Valores

Ética organizacional compartida

Nos respetamos mutuamente, a nuestros socios y a las personas que se benefician de nuestra labor. Procedemos con honestidad, integridad, transparencia y responsabilidad ambiental en todos nuestros esfuerzos conjuntos.

Aprendizaje a través de alianzas

Trabajamos con eficiencia y pragmatismo, juntos y con nuestros socios. Considerando que nuestra diversidad es un activo clave, nos adaptamos con facilidad al cambio y procuramos mejorar nuestro desempeño a través del aprendizaje continuo.

Innovación para lograr impacto

Desarrollamos soluciones innovadoras frente a importantes retos en la agricultura tropical, que generan grandes logros para las personas que nos apoyan, se benefician de nuestra labor y participan en ella.

2.2.2 Organigrama CIAT presentado como un modelo de organización por unidades:

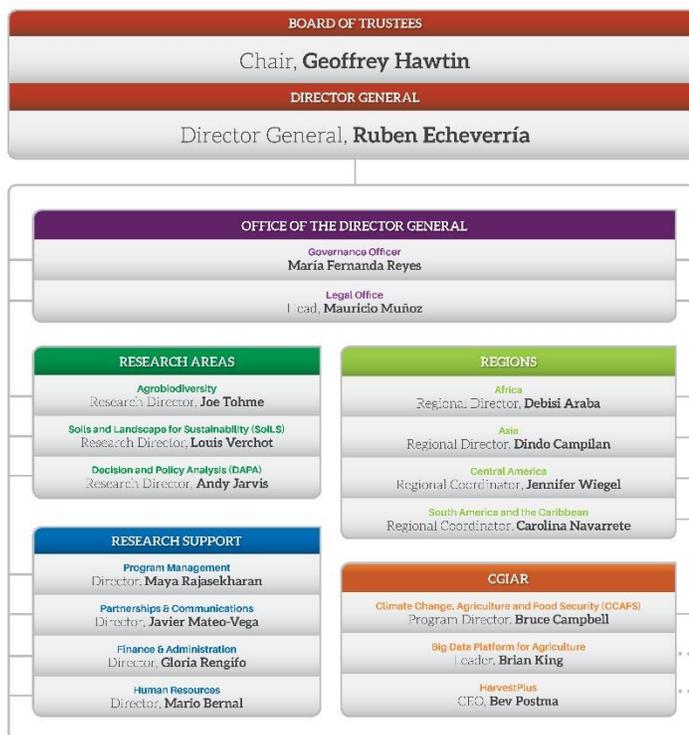
Toda organización tiene una estructura con tareas específicas, esto es lo que las diferencia de las demás organizaciones. El elemento más visible de la estructura es el organigrama. En este sentido, el diseño de una estructura tiene que ver con la construcción de mecanismos que distribuyan el trabajo y las responsabilidades para procesar información útil para la toma de decisiones.

El organigrama del CIAT está estructurado de tal forma que permite a las personas construir mejores relaciones de trabajo entre áreas para que el cumplimiento de sus objetivos sea más eficiente. Es necesario considerar la interdependencia entre los diferentes roles o unidades que realiza un determinado proceso de trabajo. Por tanto, la figura presentada a continuación clarifica un diseño basado en unidades donde los individuos que se encuentran en estas, pueden tomar más decisiones siguiendo adelante con su trabajo sin tener que pedir autorización de muchas otras personas afuera de su unidad.

Este diseño se divide en dos bloques: investigación y no investigación y como estos en paralelo se alinean entre sí, permitiendo un equilibrio de operaciones y toma de decisiones, reflejados en una descentralización de autoridades que permite que los directivos o altos mandos se centren más en reforzar las estrategias a largo plazo y en alcanzar las metas organizacionales propuestas.

A continuación se presenta el organigrama del CIAT:

Gráfico 4. Organigrama



Áreas administrativas y de investigación

A continuación se presenta un esquema que visualiza la manera como está conformada las áreas administrativa e investigativa del CIAT de manera que se comprenda los equipos de trabajo que cada uno la compone.

Cuadro 1

| ADMINISTRATIVOS | INVESTIGACIÓN | APOYO DE INVESTIGACIÓN |
|--|--|---|
| Equipo Directivo Oficina Jurídica Recursos Humanos Finanzas y administración Tecnología de la información (sistemas) | Líder y equipo de: Investigación en Análisis de Políticas Servicios Ecosistémicos Big Data Modelación y cambio climático Vinculación de los productores a los mercados Género Impacto Investigación en Suelos y Paisajes para la Sostenibilidad Investigación en Agrobiodiversidad Yuca, Arroz, Forrajes tropicales, Frijol y recursos genéticos. | Coodinación de programas: Monitoreo y evaluación Datos, información y conocimiento Alianzas y comunicaciones |

En complemento se presenta una tabla que evidencia como está conformado el personal del CIAT a través de su variada y dinámica integración de personal a través de las culturas y diferentes nacionalidades tanto en Colombia como en el mundo.

Cuadro 2

| EQUIPO CIAT | NÚMERO |
|--------------------------------------|--------|
| Total empleados | 1060 |
| Nacionalidades | 52 |
| Personal con contrato nacional | 638 |
| Personal con contrato internacional | 124 |
| Miembros Asociados del Staff (AMS) | 18 |
| Investigadores Visitantes | 74 |
| Estudiantes en práctica | 39 |
| Personal local regiones | 167 |
| Personal en áreas de investigación | 760 |
| Personal en procesos administrativos | 300 |
| Personal ubicado en Asia | 61 |
| Personal ubicado en África | 160 |
| Personal ubicado en LAC | 25 |
| Personal ubicado en Colombia | 797 |
| Personal ubicado en otros lugares | 43 |

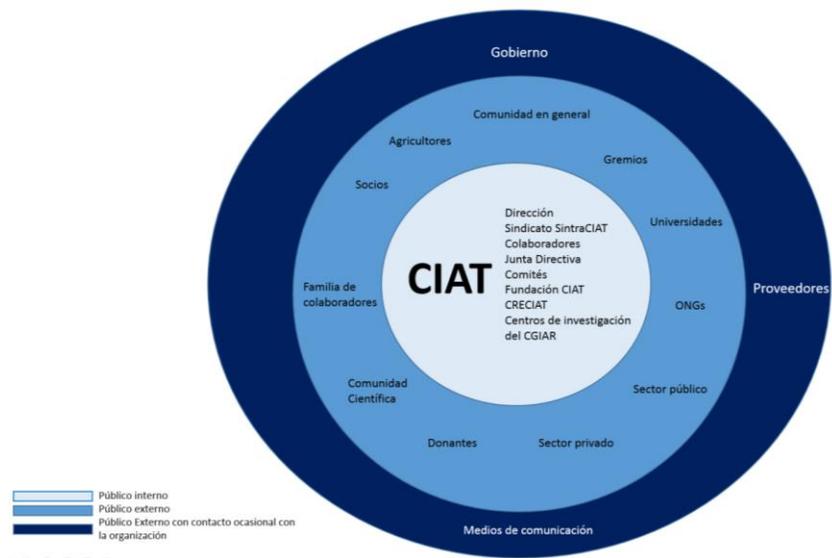
Países en los que hace presencia el CIAT

| AFRICA | AMERICA LATINA Y EL CARIBE | ASIA | COLOMBIA |
|---|---|---|---|
| Angola, Burkina Faso, Burundi, Camerún, República Central, Africana, RD del Congo, Etiopía, Ghana, Guinea, Kenia, Lesotho, Madagascar, Malawi, Malí, Mauricio, Mozambique, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica, Sudán del Sur, Sudán, Suazilandia, Tanzania, Togo, Uganda, Zimbabue, Zambia. | Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela. | Birmania, Camboya, China, Indonesia, RDP Lao, Filipinas, Tailandia, Vietnam | Oficina principal en Recta Cali - Palmira, Bogotá, Malambo, Popayán, Santander de Quilichao |

2.3 MAPA DE ACTORES

A través del siguiente esquema se puede apreciar cómo está conformada la organización del CIAT Palmira considerando su público interno y externo.

Gráfico 5. Mapa de actores



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT requiere de una revisión de las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos implementados en el 2017. Actualmente, el profesional que se encarga de las comunicaciones al interior de la organización no conoce cuáles son las opiniones de los colaboradores frente a los medios por los que se informan las actividades de la organización. Álvarez (2010), señala al respecto:

Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos. Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave. (p.3).

De acuerdo con las investigadoras Rebeil & Ruiz (2017), se debe identificar el grado de eficiencia de las estrategias y acciones del programa de comunicación interna para mejorar el flujo de la información en la organización. En el caso del CIAT, por ser un Centro de investigación con un amplio portafolio de actividades, con presencia global en cuatro continentes y por su multiculturalidad, mejorar el flujo de información se ha convertido en un reto cotidiano para la manera en que su talento humano genera ideas, analiza resultados, trabaja en equipos o genera conocimiento.

El trabajo colaborativo entre áreas no es fácil porque la estructura del Centro se divide en dos campos: investigativo y administrativo. El primer componente significa un 70% de las áreas (agrobiodiversidad, suelos y análisis de políticas y decisiones, conocida como el área de Dapa) que constituye la base y razón de ser del CIAT. La parte administrativa representa el (30%) de los colaboradores y es un área de apoyo a todas estas actividades de

investigación y desarrollo. Existen puntos de vista y lenguajes diferentes entre los administradores e investigadores; por lo que la importancia de conocer las opiniones de ambos puntos de vista para lograr una información compartida y orientada al cumplimiento de los objetivos es el gran desafío al que se ve enfrentado este proyecto comunicativo.

El CIAT es una organización con estructura matricial porque propicia la coordinación, cooperación y comunicación entre el personal, además de reducir las cadenas de mando, eliminar barreras entre áreas, agilizar la toma de decisiones y emplear la tecnología de la información para establecer comunicaciones rápidas y fluidas.

La estructura matricial, es caracterizada por una autoridad dual, que refuerza no solo los temas administrativos y de investigación sino también las actividades específicas del o los proyectos a desarrollar. El buen desempeño de una operación bajo la modalidad de estructura matricial depende de aspectos culturales de comunicación, de balance del liderazgo, de autoridad adecuadamente compartida, lo que no siempre sucede y genera tensión entre los miembros de los equipos de trabajo.

Dentro de esta estructura se encuentra el área de Datos, Información y Conocimiento la cual direcciona el equipo de comunicación interna, que durante dos años se ha encargado de la actualización de la información en los medios internos, sin conocer las opiniones de los colaboradores.

Una variable fundamental, a tener en cuenta, es que el equipo de comunicación interna no tiene suficientes conocimientos sobre instrumentos que sirvan para identificar las opiniones de los colaboradores, lo que lo limita porque al no conocer las percepciones y escuchar al personal, el equipo no tiene retroalimentación sobre los medios de comunicación interna y sus contenidos.

Por esta razón, se hace necesario este trabajo, para conocer las opiniones de la comunidad y así trabajar con ellos en la construcción de contenidos para los medios internos de comunicación.

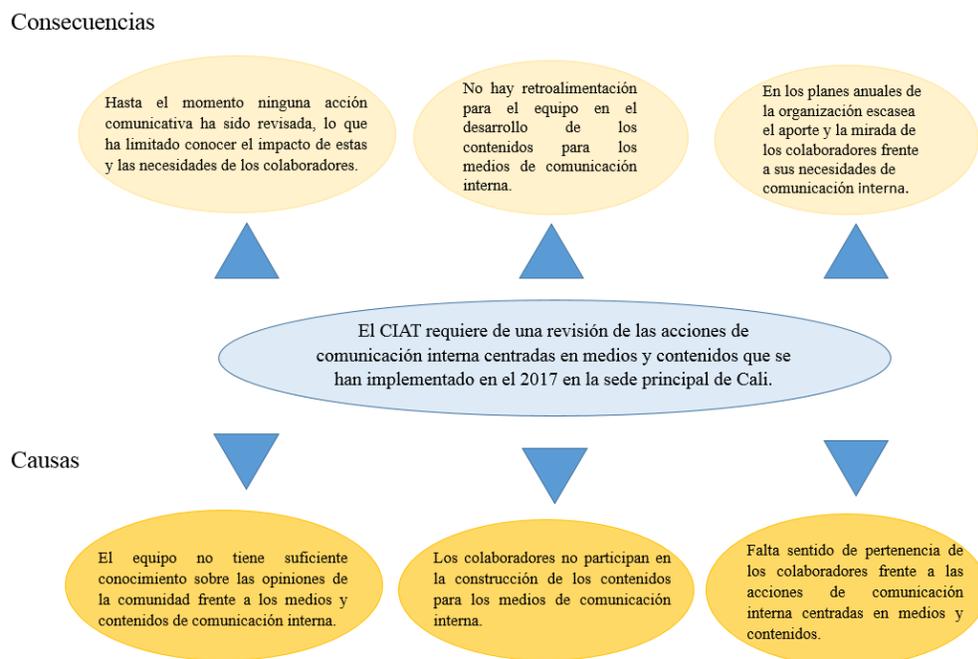
En consecuencia, el CIAT ha creado un conjunto sólido de fortalezas en la investigación y ahora pretende fortalecer los medios y contenidos en su público interno.

En este orden de ideas, se pretende responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el 2017 en la sede principal de Cali?

A continuación y de acuerdo con la formulación del problema, se socializa el árbol de problema.

Gráfico 6. Árbol de problema



4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que se han implementado en el último año en la sede principal Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las acciones de comunicación interna centradas en medios y contenidos que ha implementado el CIAT en el último año a los colaboradores de la sede principal de Cali.
- Analizar la comunicación interna de medios y contenidos generados en el último año a la comunidad del CIAT, a través de las opiniones de los colaboradores que reciben esta información.
- Plantear posibles acciones de comunicación interna de medios y contenidos con base en las opiniones generadas en un diagnóstico comunicativo por parte de los colaboradores del CIAT.

5. HORIZONTE TEÓRICO

A continuación se presentan los lineamientos teóricos que se plantean como marco teórico de esta investigación, es así como se hará un recorrido a través de las siguientes categorías: comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, teoría del cambio y la escucha, un intangible valioso.

5.1 COMUNICACIÓN

La comunicación tiene sus inicios desde que el ser humano comenzó a vivir en comunidad, es por ella, que ha sobrevivido y evolucionado ante las situaciones cotidianas que se ve enfrentado. De acuerdo con el filósofo Chiavenato (2006), la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p.110).

Es por esto, que la comunicación ha sido el vínculo que le ha permitido al ser humano estar en comunidad. Este se diferencia de los demás seres vivos mediante la capacidad que tiene de expresar, escuchar y de construir en equipo nuevas ideas, que en muchos casos se convierten en objetivos comunes para realizar actividades que están encaminadas al cumplimiento de metas.

Desde el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE) etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común y permite un acercamiento entre comunicación y comunidad. La comunicadora González (2012), señala al respecto que más allá de que el ser humano interiorice su manera de pensar, la comunicación permite que éste pueda compartirla con su comunidad poniendo algo en común de aquello que hace parte de sí mismo" (p.37).

Para que la comunicación se lleve a cabo con eficiencia consta de varios elementos, que han sido identificados por muchos teóricos que se han preocupado por describirlos; entre ellos se destaca el modelo que aporta el sociólogo Harold D. Laswell es un paradigma

secuencial práctico, explícito y válido, tanto para la comunicación dentro de las organizaciones como para la comunicación externa y digital.

A continuación el licenciado en ciencias de la información, Del pulgar (1999) describe de una forma sencilla el modelo de las cinco preguntas de Laswell:



Este sencillo modelo emisor-mensaje-canal-receptor fue modificado por quienes se sentían preocupados por la comunicación colectiva. El cambio más significativo fue introducir en el esquema un componente de retroalimentación que posibilita conocer cuál es el efecto de los mensajes en las personas. De acuerdo con Brandolini & González (2009): “la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar” (p.10).

De acuerdo con Laswell, la comunicación no solo estudia los sujetos que comunican, sino también, sus intenciones, lo que quieren comunicar, los motivos y las condiciones en las que transmiten un mensaje y aspectos decisivos para determinar el impacto del mensaje Brandolini & González (2009).

Es por lo anterior, que el acento en comunicación no se debe poner en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. En palabras de Brandolini & González (2009): “la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente” (p.11). Es por esto último, que es de suma importancia y pertinencia para este presente proyecto identificar los mensajes sobre las audiencias para que a futuro se creen de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la organización.

Por tanto, la comunicación en las organizaciones, cada día cobra más importancia, pues se ha convertido en un pilar relevante en las relaciones de los equipos de trabajo, en donde se hace necesario construir mensajes claros que aporten al posicionamiento y reputación de la organización tanto al interior como al exterior de la misma.

La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la planeación y ejecución de las distintas actividades para el funcionamiento productivo de la organización. La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas, por ello quienes ocupan cargos directivos, deben conocer en qué consiste y cómo funciona. (Soria, 2008).

La comunicación entra a jugar un papel relevante en distintos escenarios, está presente tanto en organizaciones públicas, como privadas, instituciones educativas y en centros de investigación, esta última se convierte en el principal punto de atención de este proyecto y se hace necesario por ser parte del tercer sector. El cual se define por su carácter privado pero no lucrativo, ya que su interés no es el económico sino el fomento de los derechos humanos.

5.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Considerando al CIAT como la organización que se estudia en el presente trabajo, se ve la importancia de hacer referencia al término de organización en la opinión del filósofo Chiavenato (1999), que lo conceptualiza de la siguiente manera:

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. (p.6)

De acuerdo con el comunicador social y periodista colombiano Aguilera (2007), de la misma forma en que un individuo se organiza en comunidad, se expresa y se relaciona, dado que “determina las creencias y los criterios para comunicarse, crea la “cultura comunicativa”, que no es otra cosa que los criterios y conceptos. La comunicación soporta

la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura”.

Los tres factores que dinamizan la cultura organizacional son la misión, visión y valores. Es por esto que los trabajadores deben conocer estos tres factores para que los objetivos que se propongan se cumplan. La organización debe saber cómo es el ambiente en el que se comunica la persona, cómo percibe los valores, el trabajo, las funciones y las relaciones para que fluyan los flujos de comunicación en los equipos Aguilera (2007). De esta manera la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Soria (2008) afirma: “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.” (p.14).

Como expresa el licenciado en derecho y ciencias empresariales, Sanchis (2000): “la comunicación añade a la información una intencionalidad, se transmite un mensaje con la intención de provocar una acción y un intercambio, la comunicación busca una respuesta o retroalimentación por parte del que recibe el mensaje.” (p.55).

Dicho en otras palabras la comunicación es la que mantiene unida a las organizaciones, si la comunicación no existe, ésta desaparece. Por tanto, “la comunicación organizacional es entendida como un sistema que contribuye con la negociación e interacción permanente de los diferentes públicos; y además, posee herramientas que permiten la construcción de significados y objetivos comunes en la empresa.” (Vásquez, 2000, p.15).

Se puede afirmar con Soria (2008), las tres maneras de comunicación en una organización:

| |
|---|
| Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas de la organización. |
| Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización. |
| Comunicación estratégica: proceso en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. |

Es por lo anterior, que la comunicación organizacional juega un papel fundamental, ya que esta facilita el flujo constante de mensajes que se dan entre sus miembros y el contexto laboral. En el que se puede influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos para el cumplimiento de los objetivos. (Fernández, 1997).

Por otra parte, Nosnik (1996) citado por Soria (2008), plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes para que la comunicación sea efectiva. (Soria, 2008, p.15)

En este orden de ideas, muchas organizaciones han optado por crear un área de comunicaciones, vincular un profesional experto en comunicaciones o contratar consultores externos para el diseño de diagnósticos de comunicación organizacional, pues cada vez más los directores identifican la necesidad de una comunicación transparente hacia los

colaboradores y eficaz dentro de los equipos de trabajo, la cual apoye las diferentes áreas de una forma estratégica y efectiva que sea acorde a los objetivos.

Así, las organizaciones están a la vanguardia de enviar mensajes claros que fomenten las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo. Por tanto, es pertinente mencionar que la comunicación organizacional brinda los medios y herramientas necesarios para el correcto flujo de la información.

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de que los colaboradores realicen un manejo adecuado de los flujos de información, la comunicación organizacional se ha centrado en los siguientes enfoques:

- Comunicación interna: refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización.
- Comunicación externa: relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad, la competencia y el mercado. (Gan & Traginé, 2012, p.209).

Sin embargo, el principal interés de este proyecto se centra en el fortalecimiento de los medios internos y sus contenidos, en lo relacionado con conocer las opiniones de los colaboradores. Es por ello, que se debe ahondar al respecto.

5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Toda organización debe considerar a los propios integrantes como su primer público objetivo. Los trabajadores necesitan información y el nexo con ella es la relación que deben crear para alcanzar un objetivo común. Según Del Pulgar (1999): “la comunicación interna cumple una serie de funciones para conseguir objetivos inmediatos. Dentro de ellas está enlazar, proteger y coordinar a todos los grupos, formales e informales” (p.60).

Por su parte, García (2012), sostiene que la comunicación interna es un recurso de las directivas para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

“no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la apertura a los cambios, el espíritu de

participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, las relaciones etc”. (García, 2012).

Como señala la comunicadora Preciado (2007), hoy en día las organizaciones demuestran interés por intensificar las relaciones entre los equipos de trabajo y es por esto han creado un área dedicada a las comunicaciones internas. “Su función principal consistirá en promover la organización entre sus trabajadores. En este sentido producirá medios para informar y hacer énfasis en los derechos y beneficios que se perciben por trabajar en la empresa” (p.155).

De acuerdo con la comunicadora Coopero (2004), todo plan de comunicación interno tendrá los siguientes objetivos:

Involucrar al personal, porque, según los autores, “es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar la persona con el proyecto” además de darle un lugar al empleado haciéndolo sentir parte de la organización.

Dar coherencia y coordinación al plan de acción: "la integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización".

Acompañar el cambio: los autores se refieren a las grandes transformaciones que ha tenido el mapa empresarial no solo local, sino también internacional, que exigen a las organizaciones una adaptabilidad y un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.

Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no solo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte del personal de su participación activa en los resultados de la organización. Es importante que cada colaborador sepa no solo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para que lo hace (p.4-6).

Considerando lo anterior, es de suma importancia para una organización contar con la participación e involucramiento de los colaboradores en la creación de mensajes y

propuestas de comunicación interna que contribuyan al cambio organizacional y al cumplimiento de los objetivos. En el CIAT, el trabajo en equipo es uno de los procesos más importantes para fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización, es ahí donde la comunicación interna cumple un rol fundamental al incentivar por medio de distintas acciones y medios los compromisos de las personas en la planeación y ejecución de los objetivos comunes.

De esta forma, la licenciada en publicidad Cuervo (2009), concibe a la comunicación interna como:

La forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. (p.61-69).

Desde el punto de vista de Coopero (2004), afirma: “en comunicación interna no hay fracasos, tan solo lecciones. Comunicar es un proceso de ensayo y error. Los experimentos pueden ser fallidos, pero no está mal son parte del proceso. Las lecciones nunca terminan” (p.15).

Dicho con palabras de Preciado (2007), la comunicación interna se define como “el proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía” (p.77).

Tipos de comunicación interna según Escobar (2009):

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicado).

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (encuentro en los pasillos).

Vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.

Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo, Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente formal.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. (p.10-11).

Desde el punto de vista de la estrategia de comunicación interna del CIAT (2013): “La comunicación interna ha pasado a estructurarse en un plano estratégico con objetivos y metas definidas, donde la prioridad es implicar a los colaboradores de la organización en los procesos de cambio.” (Staiger & Arana, 2010).

De acuerdo con los comunicadores Staiger & Arana (2010), las acciones contemporáneas en comunicación interna del CIAT se han venido centrando en cuatro funciones:

| |
|---|
| 1. Corporativa: indica y fija la personalidad corporativa de la organización. |
| 2. Operativa: actúa sobre las conductas de tarea y de relación. |
| 3. Cultural: transmite valores corporativos. |
| 4. Estratégica: instrumento de diseño de las políticas y estrategias de la empresa. |

Para el desarrollo de estas funciones, el Centro de investigación ha implementado algunas tendencias de la comunicación interna como:

Personalización

El principal desafío de la comunicación interna es llegar al colaborador. La organización debe ser capaz de separar la información relevante de aquella que no lo es para cada uno de sus públicos internos. Un ejemplo de personalización en comunicación interna es la evolución desde una intranet unidireccional organización-colaborador, a un portal bidireccional donde todos pueden producir contenidos y compartirlos.

Ideas que añaden valor

La comunicación interna puede captar iniciativas innovadoras, generar ideas y concebir colectivamente nuevos proyectos. Se trata de impulsar las ideas y ponerlas en práctica.

Identidad digital

La comunicación interna favorece el intercambio de conocimiento, así como la confrontación de ideas y opiniones, hoy en día no se puede pasar por alto el uso de las herramientas 2.0 y las redes sociales colaborativas. A mejor identidad digital de los trabajadores mejores serán los flujos de comunicación.

Co-creación

En las organizaciones hay talento, esta tendencia plantea que todas las habilidades de las personas que ingresan a una organización pueden ser usadas a favor de la misión y de la visión de la organización.

Colaboración

Esta tendencia se centra en una serie de factores que dan fuerza al grupo: las personas, la visión compartida, la motivación, el trabajo colectivo y el compromiso como motor de la colaboración. Con grupos colaborativos internos fuertes se consolida una estructura organizacional fuerte.

Lo anterior da cuenta de una comunicación interna concebida como un elemento estratégico-empresarial fundamental. Sin una adecuada comunicación interna no es posible hablar de comunicación externa o relaciones públicas, ya que todo plan de comunicación deberá comenzar con una adecuada información al personal, para lograr su inclusión y

participación, elementos claves para proyectar la imagen exterior. (Staiger & Arana, 2010, p.1)

Así, concebir la comunicación interna como una herramienta fundamental en la gestión de las organizaciones permite definirla como un todo, aportarle coherencia a los diferentes procesos que en esta se desarrollan y contribuir notablemente a su mejoramiento, mediante el análisis y la identificación de los principales problemas comunicativos que se generen en su interior proponiendo la ruta más adecuada para su solución, renovación o cambio.

5.4 TEORÍA DE CAMBIO

Las organizaciones han respondido a través del tiempo a las diferentes tendencias que el mercado ha direccionado y exigido, es así, como han aparecido en escena numerosos modelos para fortalecer las dinámicas organizacionales, una de ellas es la Teoría de Cambio, una metodología implementada en el CIAT que como se ha mencionado hasta el momento es un Centro de investigación orientado hacia el futuro mediante el uso y la promoción de prácticas incluyentes que ofrece posibilidades de comunicar sin barreras de una forma abierta y sin distinción jerárquica.

El Centro tiene como su misión y visión la filantropía es decir sin ánimo de lucro, lo que posibilita que se pueda efectuar un cambio social. Es una organización que promueve la labor social pensada en mejorar las necesidades de las personas que tienen problemas de seguridad alimentaria en el mundo. Su trabajo requiere de un amplio compromiso de motivación entre sus colaboradores, un ejemplo de esto es la metodología de la Teoría de Cambio que ha sido aplicada no solo a procesos de investigación sino también para la planeación del enfoque de comunicación interna.

Frente a la Teoría de Cambio es poco lo que se ha desarrollado en las organizaciones locales, sin embargo, algunos autores internacionales hacen referencias interesantes frente al tema:

Para la profesora en evaluación Rogers (2014), una Teoría de Cambio explica cómo se entienden las actividades para producir una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Entre tanto la consultora Vogel (2012), desde el punto de vista de la evaluación, la "teoría de cambio" es un aspecto para que los planificadores de programas vean los vínculos entre los insumos y los resultados, y cómo se pretende que funcionen los programas.

De acuerdo con el consultor Retolaza (2010), desarrollar una Teoría de Cambio (TdC) nos proporciona el instrumento necesario para monitorear las acciones y poder así también rendir cuentas de los actos; así mismo y a los demás. La utilización sistemática de una TdC como instrumento de monitoreo de proceso nos ayuda a:

1. (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales configuramos inicialmente nuestra TdC.
2. re-leer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones.
3. (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores. (Retolaza, 2010, p.2-3)

Si además, esta metodología prospectiva se hace con la participación de otros actores involucrados en el proceso, la calidad del ejercicio se multiplica debido a que las personas son capaces de incorporar una variedad de opiniones, supuestos o intereses que ayudan a construir una visión compartida y participativa de la realidad y por consiguiente del proceso de cambio que afecta a unos y a otros. (Retolaza, 2010).

En complementación a las miradas de los expertos, se hace pertinente conocer una mirada local, para ello se presenta a continuación el jefe del área de datos, información y conocimiento del CIAT, Simone Staiger-Rivas (2017), hace referencia a la Teoría del Cambio y la importancia de esta herramienta ya que fue una de las pioneras en trabajar el tema en Cali e implementarlo en el CIAT:

La Teoría de Cambio es una metodología que sirve para reflexionar cuando se planea una investigación y conocer qué cambios se desea lograr con esa investigación. Esta teoría dentro de la organización se basa en una guía direccionada para responder a los objetivos de comunicación interna, esta guía para su realización tiene en cuenta un proceso de evaluación del entorno organizacional, el modelo de Teoría de Cambio aporta a los investigadores comunicacionales para que identifiquen los siguientes elementos:

Principios (lo que los motiva), el impacto (lo que quieren alcanzar), los resultados (lo que se pretende alcanzar), productos (lo que se hará) y finalmente se consideran los medios y herramientas (mediante qué y cómo se hará).

Enfoque de Comunicación interna



En el caso del CIAT, los investigadores pueden ser responsables de la entrega de los productos y no del impacto porque depende de cómo los actores retoman, cambian, adoptan y se adaptan a las necesidades. Esta metodología permite conocer cuál es la contribución de la investigación y de los equipos de trabajo en su planificación de objetivos lo cual es lo mismo en el área de administración, en este caso, se aplicó al enfoque de comunicación interna porque no se debe trabajar en metodologías diferentes, se debe pensar en cómo se obtiene el mismo lenguaje para que todos manejen la misma información y los usuarios se puedan adaptar a lo que se les ofrece.

Para el 2017 se planteó un enfoque de comunicación interna que apunta a alcanzar una comunidad CIAT informada, integrada e involucrada en el alcance de sus objetivos estratégicos mediante procesos, acciones y productos de comunicación interna. Este impacto se estableció bajo cuatro principios orientadores desde el equipo de comunicación interna:

- Valores compartidos y objetivos comunes

- Cultura de aprendizaje
- Integración entre equipos y regiones
- Información integral con medios adecuados

Con base en lo anterior, se realizó un trabajo conjunto con las áreas administrativas y de investigación, para impulsar **tres ejes temáticos:**

La participación del personal en la celebración del aniversario 50, para conocer la historia y los logros del Centro y así entender mejor el presente y las oportunidades futuras.

La comprensión de las personas en cuanto a los beneficios de un sistema integral de Gestión de Conocimiento compuesto por herramientas y procesos de Monitoreo y Evaluación, Información y Datos, Propiedad Intelectual, entre otros.

El incremento del conocimiento del personal acerca de la actualidad y los desarrollos organizacionales del Centro, mediante la participación en y el uso de los medios internos de comunicación, los cuales están renovados en diseño y contenidos.

Para aportar al desarrollo de estos ejes temáticos se hace uso de los medios disponibles de comunicación interna y se diseñan diferentes productos que abarcaron **tres dimensiones:**

La individual, que valorará los aportes de las personas a los logros del CIAT desde su rol.

La institucional, que analizará la manera en que diferentes grupos trabajan juntos para llegar a objetivos comunes.

La corporativa, que resaltarán la forma como el CIAT, sus donantes, sus entidades pares y sus Centros hermanos del CGIAR concretan acciones que generan cambios positivos para las comunidades más vulnerables en los trópicos.

Todo lo anterior con el ánimo de fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, brindar acceso oportuno a la información y mejorar la integración entre las regiones y los equipos de trabajo. Se debe señalar que para pertinencia de este trabajo se hará especial énfasis en lo individual y lo institucional.

“La teoría de cambio permite el diálogo, donde a través de un lenguaje común se logra trabajar mejor y de forma coordinada, lo que es novedoso cuando son dos áreas diferentes (administración e investigación). Las iniciativas de comunicación interna se deben ajustar a las necesidades de los colaboradores”, puntualiza Simone Staiger.

5.5 LA ESCUCHA, UN INTANGIBLE VALIOSO

Escuchar es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la organización, es lo que le permite a los equipos que lideran los procesos de comunicación interna identificar si las iniciativas que desarrollan son acordes a las necesidades de los colaboradores y la información es adecuada para hacer mejor su trabajo o para afianzar su sentido de pertenencia.

Saber escuchar es una de las habilidades más importantes que debe tener un directivo. No obstante, según investigadores, sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que sea de verdad un buen oyente. Es más difícil de desarrollar, pero proporciona más autoridad e influencia que la habilidad de ser "buen comunicador". Si Ud. no sabe escuchar, corre el riesgo de comunicar muy bien cosas que no le interesan a la gente. (Codina, 2001, p.19)

La escucha y la retroalimentación son componentes esenciales del proceso de comunicación, los que le otorgan su carácter bidireccional, los que “cierran” el proceso. Sin ellos, no hay comunicación.

Quienes planifican la comunicación interna son responsables de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico. (Cuervo, 2009, p.61-69)

Involucrar a los colaboradores y contar con su participación en la construcción de iniciativas de comunicación interna es fundamental para fomentar el diálogo y la posibilidad

de que ellos se sientan que realmente son escuchados en las decisiones que atañen a la organización. Si bien es cierto que existen cuestiones críticas e incluso confidenciales a las que sólo ciertas posiciones clave pueden tener acceso, es importante involucrarlos en decisiones que impacten de manera directa en su trabajo en el día a día.

Hay que intentar prever sus acciones y sus reacciones, conseguir un tratamiento lo más directo y personalizado posible, conocerles para convencerles, saber lo que demandan para servirles justamente eso, lo que quieren, sin ningún esfuerzo baldío. Adecuar los planes de comunicación para conseguir la colaboración de esos públicos en el éxito de la organización. (Ongallo, 2007, p.72)

La manera en que la organización puede fomentarlo es incentivando la participación a través de diferentes canales, que “escuchen” la voz de los colaboradores a través de encuestas, grupos focales, conversatorios, entrevistas, etc, o por medio de los canales informales como reuniones de equipo, reuniones uno a uno, entre otros, para fomentar el intercambio de ideas y la retroalimentación.

Dentro de una organización, resulta determinante escuchar la percepción de los colaboradores frente a los medios de comunicación y sus contenidos. Si se establece un enfoque de comunicación interna pero no se comparte la información sobre las decisiones que se tomaron o lo que esta sucediendo en la organización no existirá la retroalimentación de los usuarios internos.

Así, el CIAT es una organización que desde el quehacer de la comunicación puede tener un cambio organizacional favorable a sus procesos por la actitud que tienen los equipos de trabajo en participar activamente de las propuestas de comunicación interna.

Es por lo anterior, que el rol que ejerce esta área es fundamental en la coordinación entre las áreas de administración e investigación para que los colaboradores se informen a través de los distintos canales y acciones sobre los cambios relevantes de la organización y la investigación. Por tanto, conocer las percepciones de los colaboradores teniendo en cuenta el enfoque de comunicación interna y la metodología de teoría de cambio, se convierten en

aportes claves e indispensables para conocer las percepciones sobre los productos que se desarrollan al año, para que a partir de los hallazgos se ofrezca al público interno un plan anual más acorde a sus necesidades.

En este orden de ideas, el reto de este trabajo de grado está en diseñar unas recomendaciones que permitan dar a conocer las opiniones de los colaboradores frente a los medios internos y contenidos para que se fortalezcan. Iniciativa fundamental para la productividad y desarrollo del CIAT, ya que si se cuenta con la participación de los trabajadores en la presentación de los canales de información, se puede crear más trabajo en equipo y sentido de pertenencia hacia la plataforma estratégica y la organización.

6. METODOLOGIA

El presente trabajo de grado se apoyó en el método mixto, que “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (Sampieri; Collado & Lucio, 2003, p.22). De esta manera, se seleccionaron tres técnicas de investigación como: la encuesta, la caracterización del público objetivo y el mapa de medios internos.

El tipo de investigación empleado fue el descriptivo el cual se define como “la observación de una situación que explica uno u otro comportamiento y genera su conclusión coherente con la situación descrita” (Méndez, 2001, p.14).

En relación con la muestra, se recurrió a la muestra por conveniencia la cual “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen & Manterola, 2017, p.230). Para este estudio se consideraron 82 personas debido a su voluntad y disposición, dentro del grupo seleccionado se realizaron 18 encuestas a los trabajadores de campo, 31 a los administrativos y 33 a los investigadores.

Se realizó la recolección y análisis de la información mediante datos cuantitativos y cualitativos. Todo esto, con el objetivo de identificar las opiniones de los colaboradores del CIAT sobre las acciones de comunicación interna centradas en los medios y contenidos que se han implementado en el último año en la sede principal Cali.

La investigación se logra a través de cuatro etapas:

ETAPA UNO

La investigación inició con dar a conocer el desarrollo histórico del CIAT, sus logros y la caracterización del horizonte organizacional y sus actores estratégicos.

ETAPA DOS

La segunda etapa de la investigación consistió en la búsqueda de información relacionada a los ejes temáticos del trabajo de grado. Fue así como se hizo una exploración en las bases de datos, libros, artículos y trabajos de grados de la universidad Autónoma de Occidente y otras universidades de Cali.

Las categorías que se abordaron durante el horizonte teórico fueron: comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, teoría de cambio y la escucha como intangible valiosa. Todos estos conceptos aportaron en la construcción de la teoría que orientó la investigación para identificar los instrumentos a utilizar para la recolección de datos.

ETAPA TRES

Se diseñó y construyó la metodología y se seleccionó el método mixto considerado necesario para dar respuesta a los objetivos planteados. Es por ello, que se desarrollaron tres instrumentos para la recolección de los datos de manera que pudieran proporcionar información sobre las necesidades comunicativas de los colaboradores.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron: caracterización del público objetivo, mapa de medios de comunicación interna y encuesta.

A continuación se hace referencia al modelo desarrollado de la encuesta:

Tabla 1. Encuesta.

Encuesta de medios de comunicación interna 2017

Edad:
 Sexo: Femenino Masculino
 Ocupación:
 Área: *SERVICIOS DE INFORMÁTICA*
 Antigüedad en la institución: menos de 1 año entre 1 y 5 años entre 5 y 10 años entre 10 y 15 años más de 15 años

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer las opiniones de los colaboradores frente a los medios internos de comunicación del CIAT.

1. ¿Qué medios internos de comunicación del CIAT conoce usted?
Dirig. CIAT XCEL, Carteleros, Pantallas, Boletín Electrónico

2. ¿Qué medios de comunicación interna del CIAT emplea para informarse?

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| Intranet CIATnet | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Carteleros | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pantallas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Boletín electrónico semanal | <input checked="" type="checkbox"/> |

Otro ¿Cuál? _____ Todos los anteriores

3. ¿La información que recibe por estos medios es clara?

No Muy poco Lo suficiente Sí

Por qué *Son oportunos y en tiempo real.*

4. ¿La información publicada en estos medios es oportuna?

No Muy poco Lo suficiente Sí

Por qué *manten al tanto de lo que pasa en el centro*

5. ¿La información publicada en estos medios es de su interés?

No Muy poco Generalmente Sí

Por qué *concernen todo lo que es con el CIAT y mi trabajo.*

6. ¿La información publicada en estos medios es útil?

No Muy poco Generalmente Sí

Por qué me aporta información sobre todo de
los costos

7. ¿Los medios de comunicación interna que tiene actualmente el CIAT son suficientes?

No Muy poco Apenas Sí

Por qué tiene todos los medios más
importantes

8. ¿Considera que la organización necesita los medios internos de comunicación?

No Muy poco Solo en algunas ocasiones Sí

Por qué no aporta información de todo
lo del CIAT

9. ¿Los contenidos publicados en los medios de comunicación interna son atractivos?

No Muy poco Generalmente Sí

Por qué son muy interesantes y fáciles de
las cosas más débiles

10. ¿Qué contenidos le gustaría encontrar en los medios internos de comunicación?

los centros informales del área y
normales

ETAPA CUATRO

Una vez finalizada la etapa tres, se realizó un análisis de la información correspondiente a cada uno de los instrumentos permitiendo la comparación de los datos obtenidos para desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de los colaboradores y de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se presentará una sistematización y análisis de los hallazgos en el siguiente orden, iniciando con la caracterización del grupo objetivo, después el inventario de medios de comunicación interna y posteriormente la encuesta.

6.1 SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

A continuación se desarrollan los instrumentos del presente trabajo que exponen el análisis individual y general de los hallazgos encontrados. El primer instrumento cualitativo es la caracterización del público objetivo que recibe los medios de comunicación interna del CIAT, en este instrumento se realizó una descripción de los principales grupos internos que pertenecen a la organización y son el eje de la investigación: personal de investigación, administrativo y trabajadores de campo.

6.1.1 Técnica de investigación uno: Caracterización del público objetivo

El personal que trabaja en el CIAT proviene de distintas partes del mundo, esto hace que sus costumbres, valores, creencias y culturas sean diferentes. A continuación se hace una caracterización del público que labora en el Centro.

Personal de investigación:

Los investigadores del CIAT son profesionales calificados de distintos países, edades y disciplinas de las ciencias sociales, en promedio en la sede de Palmira trabajan 760 investigadores. Tanto en Colombia como en los demás lugares del mundo en su mayoría son graduados de la universidad y cuentan con posgrados, maestrías, doctorados y posdoctorado en carreras como: zootecnia, agronomía, química, entomología, ecología, biología, estadística, economía, sociología, políticas públicas, economía agrícola, entre otras. Se encargan de investigar el mejoramiento de los cultivos, conservación y uso de los cultivos, cadenas de valor para la nutrición, mercados incluyentes, caracterización de cultivos, disponibilidad y acceso a semillas, análisis de género, sistemas alimentarios sostenibles, agricultura adaptada al clima, restauración y uso de la tierra, salud del suelo, plagas y enfermedades, ecosistemas en acción y toma de decisiones sobre agricultura, cambio climático, seguridad alimentaria y recursos naturales.

Los investigadores se encargan de ejecutar proyectos de investigación del Centro y algunos son líderes de áreas y trabajan con sus equipos para cumplir con los objetivos del plan anual de la organización. Al mismo tiempo, los investigadores se han enfocado

fuertemente en ampliar su estrategia de alianzas y sus múltiples esferas de colaboración a nivel nacional, regional e internacional.

Es importante resaltar que el centro de investigación ha tenido en su historia más investigadores sociales no economistas que la mayoría de los otros Centros de CGIAR. Esto ha sido en parte debido al liderazgo del CIAT en el área de investigación participativa y al trabajo que ha realizado en análisis de género.

Además, la organización cuenta con un enfoque en desarrollo de capacidades que combina una serie de elementos: 1) estrategias de alianzas, (2) investigación participativa, (3) alianzas de aprendizaje, (4) monitoreo y evaluación y (5) gestión e intercambio de conocimientos.

Actualmente, la ciencia social en el CIAT se encuentra esencialmente ubicada en el área de Análisis de políticas y decisiones (DAPA), con énfasis en economía agrícola, en especial en el trabajo sobre evaluación de impacto, valoración de los servicios ecosistémicos, cadenas de valor, género y políticas. Esto es muy cercano a una agenda de investigación en economía y geografía aunque es llevada a cabo dentro de un enfoque de equipo multidisciplinario, y refleja el enfoque histórico del Centro en sistemas y el marco estratégico reciente de eco-eficiencia.

Personal administrativo:

Otro de los grupos que conforman el CIAT es el personal administrativo, que cumple funciones integrales de apoyo a las áreas de investigación en el Centro. Aproximadamente en la sede de Palmira, laboran 300 trabajadores de este grupo, con diferentes edades que provienen de Colombia y otros países; tienen costumbres, creencias y culturas distintas.

Son profesionales con estudios técnicos, universitarios o con posgrados y maestrías en distintas carreras especialmente las de: administración de empresas, contabilidad, economía, estadística, ingeniería industrial, psicología, comunicación, entre otras. Contribuyen al desarrollo institucional de la organización mediante un eficiente manejo

financiero, administrativo y del personal porque velan por el adecuado uso de los recursos financieros y del desarrollo y bienestar de los trabajadores.

El equipo que pertenece a la dirección general, se encarga de implementar los objetivos estratégicos del Centro y su alineación con el marco de investigación del Consorcio CGIAR. Del mismo modo, una de sus principales responsabilidades es movilizar recursos para lograr las metas de investigación y las corporativas; formulación de políticas y directrices para cumplir con las prioridades estratégicas y las regulaciones legales; coordinar los compromisos oficiales a nivel interno y externo del Director General, brindando asesoría sobre acciones de seguimiento y monitoreando su progreso.

También, los equipos administrativos se encargan del adecuado uso de las herramientas de información (computadores, teléfono, correo electrónico, entre otros), infraestructura, logística, seguridad y medios de la organización para garantizar la aplicación de políticas y normas nacionales e internacionales.

Colaboran en la formulación, realización y evaluación de los planes y proyectos institucionales de acuerdo con los lineamientos que para el caso se establecen. Al mismo tiempo, esta área apoya en los procesos relativos a la contratación del personal, contabilidad financiera, una apropiada gestión de la información que facilita que otros investigadores puedan avanzar y alcanzar nuevos resultados, desde la gestión de conocimiento se provee asesoría y acompañamiento en el diseño de estrategias e intervenciones que incorporan, tanto dentro del CIAT como con sus socios en Colombia y el mundo.

También, realizan métodos y herramientas para compartir conocimiento, asuntos legales, derechos de propiedad intelectual, gestión de proyectos, recaudación de fondos y proceso de desarrollo de propuestas, monitoreo y evaluación, comunicación interna y externa de los avances de la organización en investigación, apoyo estratégico en la planificación, gestión de riesgos, planificación presupuestal, tesorería e incidencias del personal administrativo del Centro. Además, de presentar informes, reportes o estudios que se

requieran e informen a la comunidad y el acceso a cursos de actualización y capacitación que demande el personal administrativo y de investigación.

Trabajadores de Campo:

Son bachilleres con conocimiento y experiencia en el manejo de materiales en invernaderos y en el trabajo de campo en el que se desarrollan las siguientes actividades: siembra, cruzamientos, riego, toma de datos, monitoreo de plagas y enfermedades, fertilización, manejo de cultivo, inventarios de herramientas y equipos de campo, instalación de malla para proteger los cultivos de las aves, cosecha y poscosecha (limpieza y almacenamiento de semilla). Las actividades mencionadas se realizan para la investigación en fríjol, arroz, yuca, forrajes y recursos genéticos del CIAT. En algunos casos los trabajadores son contratados por una empresa tercerizada que se llama TPM y sus responsabilidades dependen del área de investigación que los contrate. Para el caso del área de suelos se encargan de la preparación del suelo, siembra, fumigaciones preventivas y cosecha, entre otros, además de apoyar en la toma de datos morfoagronómicos tales como: germinación, hipocótilo, días a floración y aclimatización de los invernaderos para la conservación de las plantas. También, para algunos casos la persona debe contar con conocimientos en manejo de maquinaria agrícola, saber conducir y tener licencia de conducción vigente. Algunos de ellos han realizado estudios técnicos en institutos agrónomos.

Continuando con la presentación de los instrumentos de recolección de la información, el segundo fue el desarrollo del mapa de medios internos del CIAT, que se realizó con el propósito de caracterizar los medios de comunicación que usa el Centro para lograr el contacto con sus audiencias. Así fue como se determinó que la organización cuenta con 14 medios y canales de información como la intranet, boletín HQ y regional, pantallas, carteleras, correo institucional, reuniones, etc, que evidencian un flujo constante de la información. Para conocer en detalle a estos medios se creó la matriz que contiene las siguientes categorías: medio, evidencia o dibujo, objetivo, público, periodicidad, contenido, secciones y observaciones.

Este instrumento nos presentó un panorama amplio de los medios que actualmente tiene la organización para comunicarse con sus colaboradores, cabe resaltar que antes no existía esta información. Además, los resultados hallados permiten realizar análisis de contenido e identificar las semejanzas y diferencias entre los medios para comprender su diseño, estructura y contenidos.

6.1.2 Técnica de investigación dos: Inventario de medios internos

Dentro de la organización no se había hecho un inventario formal en relación con los medios, por esta razón se hizo un mapa de medios internos que permitió identificar con precisión 14 medios y sus respectivas características, es así como se consideraron las siguientes categorías en la realización del esquema: medio, imagen de medio, objetivo, público, periodicidad, contenido, secciones y observaciones.

Se presenta a continuación el mapa de medios internos que son manejados por el equipo de comunicación interna.

MAPA DE MEDIOS INTERNOS DEL CIAT

| MEDIO | EVIDENCIA (DIBUJO) | OBJETIVO | PÚBLICO | PERIODICIDAD | CONTENIDO | SECCIÓN | OBSERVACIONES |
|----------------------------------|---|--|---|----------------|---|--|---|
| Boletín electrónico o CIATnow HQ |  | <p>Informar a la comunidad de la sede principal del CIAT en Cali, Colombia, sobre las noticias, eventos y actividades institucionales de la organización</p> | <p>Personal CIAT sede principal en Cali, Colombia</p> | <p>Semanal</p> | <p>El boletín contiene noticias institucionales sobre los avances de la organización en el ámbito administrativo y de investigación. También, se informa sobre los eventos, nuevas páginas y aplicaciones en la intranet, ingresos del personal, seminarios, actividades y publicaciones de los investigadores.</p> <p>Las imágenes que acompañan a las noticias son tomadas con cámara fotográfica y representan en la mayoría de las veces a los equipos de las áreas del CIAT.</p> <p>Además, existe un diseñador que se encarga de hacer ilustraciones para las noticias.</p> <p>El contenido es variado y se trata de publicar información de todas las regiones del CIAT.</p> <p>Este año se han publicado videos de personas que le envían un mensaje al Centro por su cumpleaños 50.</p> <p>Así mismo, se han socializado videos de las áreas.</p> <p>Otro contenido que se implementó este año fue</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacado de la semana 2. Qué pasa ahora 3. Progresando como organización 4. CIAT50 5. Nuevas publicaciones 6. CIAT en los medios de comunicación 7. Enlaces de interés | <p>El boletín contiene noticias en los dos idiomas: español e inglés.</p> <p>Para la redacción de las noticias se cuenta con el apoyo de una persona que revisa los textos antes de ser publicados en la intranet. Es importante aclarar que el boletín contiene noticias que van directamente a la intranet y que se socializan en las pantallas y carteleras. También, se realizan reuniones con los comunicadores de otras áreas y proyectos para que redacten noticias. Estas noticias son revisadas y publicadas por el equipo de comunicación interna. Para la publicación del boletín se realizan reuniones previas con las áreas del CIAT para seleccionar los temas de los artículos que se van a publicar. Además, se incluyen noticias de las regiones que son enviadas por las comunicadoras. Los contenidos en inglés, son revisados</p> |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|----------------|--|---|---|
| | | | | | <p>las líneas del tiempo de las personas que cumplen 50 años. Se creó un paralelo con la historia del CIAT. Para eventos importantes como la revisión anual de programas (APR), se crea un boletín especial con información del evento.</p> <p>Del mismo modo, en algunos boletines se agregan galerías de fotos, presentaciones en PDF, videos streaming de las reuniones y la agenda del evento.</p> <p>Algunas noticias que son publicadas en el boletín contienen animaciones, infografías y fechas especiales como día del padre, la madre, amor y amistad, actividades de desarrollo y bienestar (concursos, eventos culturales, talleres, capacitaciones presenciales y cursos en línea).</p> | | <p>por la traductora oficial del Centro.</p> <p>Actualmente no se tiene una estadística exacta de las personas que leen el boletín, solo se conoce el nombre y el número de las personas que lo reciben por el correo electrónico.</p> <p>El boletín es enviado por el correo institucional de la persona encargada de los medios internos.</p> <p>En la intranet del CIAT se encuentra una base de datos de todos los boletines que han sido publicados.</p> |
| Boletín electrónico o CIATnow Regional |  | <p>Informar a la comunidad de las sedes regionales de África, Asia y América Latina y el Caribe sobre las noticias, eventos y actividades institucionales de la organización.</p> | <p>Personal CIAT de las regiones Eméritos</p> | <p>Semanal</p> | <p>El boletín tiene los mismos contenidos del boletín de la sede principal, a diferencia de que no contiene actividades que son de carácter netamente interno, como el campeonato de sapo, la celebración de amor y amistad, entre otras actividades.</p> <p>Todos los contenidos de este boletín son publicados en inglés.</p> <p>Para este boletín se cuenta con el apoyo de puntos focales en las regiones que están al tanto de las</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacado de la semana 2. Qué pasa ahora 3. Progresando como organización 4. CIAT50 5. Nuevas publicaciones 6. Enlaces de interés | <p>Este boletín se envía a otros públicos de interés como los eméritos del CIAT y los investigadores visitantes.</p> <p>Los contenidos son revisados por la traductora oficial en inglés.</p> |

| | | | | | | | |
|---------------------|---|--|---------------|--------|---|---|--|
| | | | | | noticias y las comparten para que sean incluidas en el boletín. | | |
| Intranet (CIATnet) |  | <p>Informar a toda la comunidad del CIAT incluyendo a las regiones sobre las noticias institucionales, actividades y eventos de interés para los colaboradores.</p> <p>Del mismo modo, contiene otro tipo de información sobre las áreas administrativas y de investigación.</p> | Personal CIAT | Diaria | <p>La intranet cuenta con distintos contenidos dependiendo de la sección que se seleccione. La página principal (HOME) tiene noticias institucionales, calendario con eventos de interés internos, el twitter MyCIAT, enlaces de interés e información sobre la celebración de los 50 años del CIAT.</p> <p>También contiene información de las regiones y de las áreas de investigación.</p> <p>Dentro de los contenidos está el organigrama de la organización donde se ve la estructura por áreas y líderes.</p> | <p>1. Rotador: destaca las noticias institucionales en inglés más importantes del CIAT</p> <p>2. Enterate: Es una sección que contiene noticias institucionales</p> <p>3. Progresando como Organizació: En esta sección se publican noticias que dan a conocer los avances en investigación.</p> <p>4. Discutiendo nuestra organización: En esta sección se encuentran los enlaces a las noticias de investigación que se publican en el blog del CIAT.</p> <p>5. Enlaces de interés: Enlaces a la guía para escritura de textos, presentaciones en power point, uso de identidad corporativa, revisión de mitad de año, lista del personal entre otros.</p> <p>6. Cumpleaños: Cumpleaños de todos los colaboradores del CIAT.</p> <p>7. Twitter MyCIAT Medio social que informa sobre los eventos que</p> | <p>La intranet además de tener páginas de las áreas de apoyo administrativo a la investigación, cuenta con espacios colaborativos de las regiones de África, Asia y América Latina y el Caribe. Son páginas creadas con información sobre los equipos, proyectos y calendario de actividades de las regiones.</p> <p>Cuenta con un equipo técnico especializado en la herramienta sharepoint y con una persona de comunicación interna que se encarga de la actualización de los contenidos noticiosos y de la actualización de la información sobre las áreas.</p> <p>Esta intranet fue creada con el objetivo de motivar a las personas a que escriban y estén pendientes de los contenidos de las áreas a las que pertenecen. Por esa razón, se capacitó a un grupo de personas que tienen el rol de puntos focales para la construcción de</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | <p>realiza el CIAT.</p> <p>8. Más leído En esta sección se encuentran los documentos más importantes de la organización como el Plan de Negocio Anual, la estrategia del CIAT, entre otros.</p> <p>9. Caja de sugerencias: Sugerencias del personal a la organización</p> <p>10. Eventos CIAT: Novedades sobre los eventos institucionales del CIAT y enlace para reservar las salas.</p> <p>11. Calendario: Seminarios y eventos institucionales.</p> <p>12. Datos e información: Publicaciones de los investigadores, boletines y repositorios de información.</p> <p>13: Gestión Humana: Plataforma para plantear y evaluar los objetivos (performance appraisal) y módulo de autogestión para consultar la hoja de vida, recibos de pago, carta laboral, plan de beneficios entre otros.</p> <p>14: Buscador En este espacio los colaboradores pueden buscar documentos y noticias.</p> | <p>información y actualización de contenidos. Una vez al año se realizan reuniones.</p> <p>Organizaciones como la universidad San Buenaventura y la organización IFPRI se interesaron por conocer cómo se había estructurado la intranet y como había sido el proceso de selección de los contenidos.</p> <p>Empezo como un medio de comunicación que solo informaba sobre las noticias institucionales de la sede principal del CIAT. Hace dos años que se vincularon a las regiones para contar también noticias de sus acontecimientos más importantes.</p> <p>Este año se hizo una renovación en la presentación de la estructura y los contenidos lo que ha permitido que tantas las áreas administrativas como de investigación encuentren temas de interés en la intranet. La renovación de la intranet este año fue un trabajo en equipo.</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | | <p>15. CIAT50 / #MyCIAT50</p> <p>Agenda de la celebración de los 50 años del CIAT.</p> <p>Cabezote con las áreas de apoyo administrativo: Finanzas y administración: Información sobre el equipo y los servicios que prestan los equipos de: Logística, infraestructura y operaciones, tecnologías de información (sistemas), planeación financiera y monitoreo, cáterin y casa de huéspedes, coordinación de operaciones, operaciones financieras. El área legal con información del equipo y las políticas y directivas del CIAT. El área de Gestión Humana con un rotador con información de actividades internas de desarrollo y bienestar, seguridad y salud en el trabajo, eventos y actividades internas entre otros. Además, contiene un calendario con todas las actividades que se realizan al año y una sección de noticias,</p> | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <p>documentos y enlaces a las plataformas para la revisión de objetivos, información personal del colaborador y nuevas vacantes.</p> <p>El área de dirección con información sobre el equipo, Junta directiva, comités, consorcio CGIAR, gestión de riesgo en el CIAT y noticias de interés para la comunidad.</p> <p>El área de alianzas y comunicaciones en la que se encuentra información del equipo, propuestas para los proyectos de investigación, reportes de los donantes, administración de los proyectos con los donantes e información del equipo de comunicación externa y de los servicios que presta el equipo de diseño, los medios sociales, principales herramientas de comunicación en medios sociales, videos etc.</p> <p>El área de gerencia de investigación en la que se encuentran el equipo de monitoreo y evaluación que se encarga del impacto de los equipos, el equipo de gestión de conocimiento que</p> | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

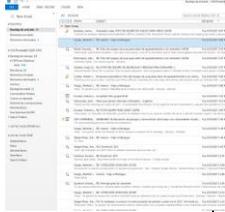
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <p>apoya la construcción de los proyectos de investigación y la ejecución de los mismos, el equipo de datos que se encarga de todas las publicaciones de los científicos y otros servicios como la biblioteca del CIAT, la comunicación interna y el equipo de conferencias que son los encargados de todos los eventos internos que se realizan en el Centro y de promover que los seminarios y demás actividades de los grupos de investigación se realicen de forma exitosa.</p> <p>La página de HQ, se creó con el objetivo de tener secciones de interés solo para el personal de la sede principal. Dentro de las secciones están:</p> <p>Rotador: Noticias en inglés y español que son de interés para toda la comunidad del CIATHQ.</p> <p>HQ noticias: Noticias institucionales sobre los eventos, hechos y personas del CIATHQ.</p> | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

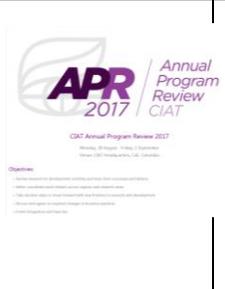
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | | <p>Rutas CIAT: Los usuarios podrán acceder a las rutas del CIAT para Cali y Palmira.</p> <p>Menú: En esta casilla encontrarán el menú diario de la cafetería, snack bar y comedor principal.</p> <p>Caja de sugerencias: Si usted tiene alguna sugerencia para la comunicación interna del CIAT, en esta casilla podrá escribir y enviar sus sugerencias.</p> <p>CRECIAT: Enlace directo a la página del fondo de empleados del CIAT.</p> <p>Agresso: En esta plataforma el usuario puede: Solicitar vacaciones y licencias Realizar reportes del personal nacional e internacional Solicitar pedidos y requisiciones para viajes</p> <p>Tarifas: En esta casilla podrá encontrar las tarifas vigentes de los servicios de: Seguridad Conferencias</p> | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | | | |
|---|--|---|----------------------|----------------|--|--|---|
| | | | | | | <p>Laboratorio Servicios Analíticos y Laboratorio de Gases Comunicaciones IT Catering y Casa de Huéspedes Infraestructura y Operaciones de Campo</p> <p>CIAT Cartelera: En este espacio las personas pueden adjuntar todos los mensajes que quieran compartir a la comunidad CIAT sobre alquiler de casa o apartamento, eventos, venta de mobiliario, etc.</p> <p>Helpdesk: Este es un enlace directo para contactar a mesa de ayuda de TI y diligenciar un formato de solicitud de tickets.</p> | |
| <p>Ocho pantallas digitales en HQ: Hotel, DAPA, Casino, Cafetería, Pasillo Gestión Humana, Segundo piso administr</p> | | <p>Socializar las noticias institucionales, nuevos ingresos de personal, publicaciones de los investigadores, eventos, aplicaciones, seminarios, campañas que son de interés para el personal del CIAT y que se envían por el boletín y que se encuentran en la intranet.</p> <p>Informar</p> | <p>Personal CIAT</p> | <p>Semanal</p> | <p>Las pantallas contienen plantillas diseñadas con imágenes y titulares cortos, que son atractivos para enganchar al lector. En todos los casos son mensajes cortos sobre las noticias institucionales y los contactos de las personas que pueden dar más información sobre el contenido del mensaje. Cuando son eventos se</p> | <p>Para las pantallas se crearon las siguientes secciones: CIATNOW: En esta plantilla se colocan todas las noticias institucionales que son de la sede principal y de las regiones. Además de las publicaciones, visitas, siembras de árboles, actividades y seminarios.</p> | <p>1. El equipo de comunicación interna creo en la herramienta wordpress un rotador especial para la actualización de los contenidos en casa. Es decir que no tiene un proveedor que actualice las pantallas sino que con el apoyo de un diseñador y de uno de los miembros del equipo de</p> |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---------------|--|---|---|
| <p>ativo, Arcos, Conferen- cias. 1 África 1 Asia</p> | | | | | <p>coloca la agenda completa del evento.</p> <p>El equipo de comunicación interna se encarga de tomar fotografías y de realizar ilustraciones llamativas para el lector.</p> <p>En algunos casos se presenta información infografía o videos institucionales.</p> <p>En algunos casos se presenta la transmisión en vivo de los eventos del auditorio principal Kellogg.</p> | <p>CIATevents En esta sección se coloca información de todos los eventos importantes del CIAT. Cabe aclarar que para eventos especiales se crean plantillas para el evento y contenidos sobre el evento. Nuestro CIAT En esta sección se coloca información sobre reconocimientos, premios, nuevos ingresos de personal y noticias del área de Gestión Humana que se encarga de todo el desarrollo y bienestar de los colaboradores. Es importante aclarar que se coloca información sobre las capacitaciones que se realizan internamente en la organización.</p> | <p>comunicación interna se actualizan semanalmente.</p> <p>El equipo de comunicación interna actualiza los contenidos para las regiones y le envía la información a las comunicadoras.</p> <p>Se realiza un recorrido semanal para actualizar cada una de las pantallas. Estas pantallas cuentan con el mantenimiento mensual de la parte técnica por el equipo de sistemas del CIAT.</p> <p>Si las áreas requieren que sea visualizada información de su interés, se realizan reuniones y se definen los contenidos.</p> |
| <p>Twitter @MyCIAT</p> |  | <p>Informar sobre las noticias institucionales del CIAT y sobre las presentaciones que realizan los investigadores en otros países. También, se comparte información sobre las publicaciones científicas y sobre eventos de interés para la comunidad.</p> | <p>Personal CIAT Socios, Donantes, distintas organizaciones</p> | <p>Diaria</p> | <p>Son mensajes cortos en lo que se informa sobre una noticia institucional de interés para toda la comunidad CIAT. Además, se comparten noticias que publica el twitter oficial de la organización. Se colocan fotografías que son acordes a los mensajes.</p> | <p>Secciones no tiene el twitter MyCIAT. Solo si se realiza un evento se crea un hagtack con el nombre del evento y las personas lo utilizan para compartir las actividades.</p> | <p>El twitter es un medio externo.</p> <p>El equipo de comunicación interna lo vinculó a los medios internos y actualmente está en las pantallas y en la intranet del CIAT.</p> <p>El twitter es actualizado por el equipo de comunicación interna.</p> |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|----------------|---|--|--|
| <p>Cartelera Cafetería</p> |  | <p>Informar sobre las noticias institucionales, eventos y actividades de interés para la comunidad del CIAT.</p> | <p>Personal CIAT Administrativo y de investigación</p> | <p>Semanal</p> | <p>En la cartelera de la cafetería se coloca información sobre las noticias institucionales, actividades de desarrollo y bienestar (capacitaciones, cursos, talleres, becas, reconocimientos, etc), actividades del fondo de empleados del CIAT, nuevas vacantes, clasificados de las personas, actividades y piezas de comunicación del área de salud, seguridad y medio ambiente en el trabajo y campañas internas.</p> | <p>Las secciones son las mismas de las pantallas: CIATNow En donde se publica información sobre las noticias institucionales, eventos o actividades de interés para toda la comunidad. Nuestro CIAT En esta sección esta toda la información del área de Gestión Humana como las actividades de desarrollo y bienestar. SALUD En esta sección se encuentran las noticias del área de salud, seguridad y medio ambiente en el trabajo. Clasificados En esta sección las personas pueden colocar información sobre alquiler de apartamentos, venta de inmuebles, cursos, venta de carros etc. En esta sección se coloca información sobre las reuniones del sindicato.</p> | <p>Esta cartelera se encuentra ubicada en la entrada de la cafetería de los colaboradores del CIAT. Sus contenidos son actualizados por el área de comunicación interna y gestión humana quienes se encargan de seleccionar el contenido óptimo para informar.</p> |
| <p>Cartelera Casino</p> |  | <p>Informar sobre las noticias institucionales y las noticias del fondo de empleados del CIAT.</p> | <p>Trabajadores de Campo</p> | <p>Semanal</p> | <p>El contenido está más orientado a informar a los trabajadores de campo sobre noticias institucionales y del fondo de empleados quienes constantemente regalan becas, cursos, conversatorios y promociones para el cine u</p> | <p>Esta cartelera cuenta con dos secciones: CIATNOW Para informar sobre las noticias institucionales. Nuestra Gente En esta sección se encuentra la información de interés</p> | <p>Esta cartelera está ubicada en el casino de los colaboradores a la entrada del restaurante. En ella, se pueden informar sobre los acontecimientos institucionales o culturales del CIAT.</p> |

| | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|---|---|
| | | | | | otras actividades de interés cultural. | sobre el fondo de empleados y sobre actividades de Gestión Humana sobre desarrollo y bienestar del colaborador. | Los contenidos son creados por el área de Gestión Humana, CRECIAT y comunicación interna. |
| Habladores que se encuentran ubicados en el casino y cafetería del CIAT | | Informar a la comunidad CIAT sobre los eventos internos, seminarios, cursos y capacitaciones | Trabajadores de campo y colaboradores del CIAT | Cada 15 días es la actualización de los contenidos | El contenido se distribuye de acuerdo a los eventos internos, seminarios, cursos o capacitaciones de interés para la comunidad. Estos contenidos son creados por el área de comunicación interna y de Gestión Humana. | No tiene secciones. Los titulares y contenidos son de acuerdo a las actividades institucionales. | Se deben actualizar porque actualmente se encuentran en muy mal estado. También, es importante identificar otros espacios de la organización para que sean distribuidos los habladores. |
| Correo Institucional |  | Se hace uso del correo institucional para el envío de mensajes masivos que sean de interés para la comunidad de la sede principal o de las regiones. Por este medio se envía el boletín todos los jueves en la tarde para todas las sedes del CIAT. | Personal CIAT | Semanal | Los contenidos contienen mensajes claros y redactados de forma respetuosa para la comunidad CIAT. En la mayoría de los casos son mensajes que invitan a los colaboradores a participar de las actividades institucionales como eventos, seminarios, cursos etc. Por este medio se envía el boletín con todas las noticias y se identifican el número de personas que le dieron clic al boletín. | No cuenta con secciones. | Hace dos años que ha disminuido el número de mensajes enviados por las áreas. Cuando un área desea informar algo, es incluido como noticia en el boletín y en la intranet. |
| Reuniones del director con todo el personal |  | Informar a la comunidad CIAT sobre los avances en los proyectos de investigación y en el plan de negocio que se redacta al inicio del año. Esta reunión es para todo el Centro incluyendo a las regiones. | Personal CIAT | Dos veces al año | Los contenidos son variados y dependen de los avances de los proyectos de investigación o de las actividades de las áreas de administración. | No contiene secciones. Las presentaciones si se dividen de acuerdo a los temas que se van a discutir en la reunión. | Es importante aclarar que el director siempre está atento a informar sobre las situaciones que se presentan en el Centro. Este es un espacio muy importante para los colaboradores porque pueden participar con preguntas que son respondidas o por el |

| | | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|---|--|--|--|
| | | | | | | | director o por los líderes de las áreas. |
| Reuniones con la Junta Directiva del CIAT |  | Informar sobre las decisiones que afectan al Centro | Personal CIAT | Dos veces al año | El contenido depende de la situación de la organización en cuanto al plan que se ha propuesto para el año. En esta reunión se hablan temas de presupuesto, políticas, iniciativas, proyectos de impacto entre otros temas de interés para la comunidad CIAT. | No existen secciones. De acuerdo a una agenda se discuten los temas. | La Junta Directiva está conformada por el director y otros miembros a nivel global. |
| Reuniones jefe y equipo |  | Planear las acciones de comunicación interna que se desarrollarán de acuerdo a las actividades institucionales y el plan de trabajo anual. | Equipo de trabajo Com Interna | La comunicación es diaria y las reuniones semanales | Los contenidos son variados y dependen de los cambios organizacionales en marcha o de los avances de los equipos de trabajos en temas de investigación. | Las secciones son de diálogos en equipo para revisar si el plan de comunicación interna que se propuso al inicio del año se ha cumplido o tienen que desarrollarse otras acciones para lograr con los objetivos. | El trabajo de comunicación interna se desarrolla en equipo y de acuerdo a las capacidades de sus integrantes. Cabe resaltar que desde hace dos años se creó un enfoque de comunicación interna que determina los principios, impacto, resultados, productos, herramientas y medios de comunicación interna con lo que el equipo se guía para el cumplimiento de sus objetivos. |
| Reunión anual de programas de investigación (APR) |  | Este evento tiene como objetivo reunir a todos los investigadores del CIAT para conocer cómo va el trabajo y los avances en la investigación. | Todos los colaboradores del CIAT | 1 vez al año | Se crea una agenda con temas de investigación para conocer el impacto que han tenido los equipos en los proyectos de investigación. En varias oportunidades las actividades son dinámicas e integran a los diferentes investigadores de las regiones. | Las secciones son creadas de acuerdo a la agenda que se planea para el evento. | El evento se realiza en la sede principal del CIAT y cuenta con la participación de todos los directores y coordinadores de las regiones. Es un espacio para conocer a los investigadores. El equipo de comunicación interna |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|---------------------|---|---|---|
| | | | | | | | <p>es el encargado de hacer el cubrimiento de la comunicación a través de la realización de un boletín diario con noticias de interés sobre el evento y video entrevistas de los investigadores.</p> <p>Es el evento interno más importante del CIAT al mismo tiempo que la reunión de la junta directiva.</p> |
| Red de Corresponsales CIAT | | <p>Grupo de colaboradores del CIAT que está conformado por actores claves de las áreas administrativas y de investigación como los asistentes. Se convierten en puntos focales de las áreas que tienen reuniones con el equipo de comunicación interna para retroalimentar las iniciativas de comunicación interna.</p> | <p>Grupo de apoyo al equipo de comunicación interna</p> | <p>1 vez al mes</p> | <p>Los contenidos son recomendaciones que los colaboradores de la red le hacen a las iniciativas de comunicación interna. Como son personas que conocen a sus equipos de trabajo sus comentarios siempre aportan al equipo.</p> | <p>Las reuniones son informales y no cuentan con secciones. En la mayoría de los casos se presenta una agenda con temas para socializar en comunicación interna como estrategias.</p> | <p>En el momento no se han vuelto a generar espacios de dialogo con la red de corresponsales. Se deben tomar decisiones sobre el rol que va a cumplir este equipo.</p> <p>Este año el trabajo con ellos ha sido muy poco lo que no ha permitido que se conozcan las percepciones frente a las acciones de comunicación interna implementadas.</p> <p>El tema del tiempo es un factor en contra porque las personas en varias ocasiones no pueden asistir a las reuniones.</p> <p>Falta motivación para que los colaboradores asistan a las reuniones.</p> <p>Se debe crear un plan acorde a las</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | necesidades de los miembros de la red y del equipo de comunicación interna. También, se deben involucrar colaboradores de todas las edades y nacionalidades. |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

Resultados generales del mapa de medios

El CIAT tiene una estrategia de comunicación bidireccional en los medios internos, esto quiere decir que los contenidos que se comparten por estos canales generan un constante diálogo entre los colaboradores y sus equipos de trabajo, cuando tienen nuevas noticias sobre los avances en la investigación contactan al equipo de comunicación interna para que realice el cubrimiento de las actividades y dé a conocer los principales resultados.

Entre los diferentes medios del CIAT está el diseño del boletín electrónico CIATnow HQ y el boletín electrónico CIATnow Regional estos dos boletines contienen secciones con noticias institucionales que son de interés para los colaboradores de la organización. Sus contenidos son creados en inglés y español y cuentan con el apoyo de una traductora oficial del equipo de Alianzas y Comunicaciones que se encarga de revisar los textos antes de ser publicados. Todas las noticias son creadas en la intranet CIATnet y en el blog institucional del Centro, se socializan en las 8 pantallas que están instaladas en la sede principal del CIAT y en las dos que están en las regiones de África y Asia. Para el 2018 el equipo de Centroamérica va a adquirir una pantalla.

Estos dos boletines cuentan con las mismas secciones: destacado de la semana, qué pasa ahora, progresando como organización, CIAT50, nuevas publicaciones y enlaces de interés. Cuando un equipo tiene un evento especial el boletín se adapta a las necesidades del evento y los contenidos se crean de acuerdo a los temas de la agenda. Cabe resaltar que se realizan reuniones con los comunicadores de otras áreas y proyectos para que redacten noticias.

También, se elaboran noticias de las regiones, que en algunos casos son realizadas por el equipo de comunicación interna o por las comunicadoras, quienes son las encargadas de enviar la información al equipo de comunicación interna. El boletín regional es enviado a la base de datos de los eméritos del CIAT e investigadores visitantes.

Cada tres meses, el equipo de comunicación interna se encarga de analizar las estadísticas de las noticias que se publican en la intranet y de revisar el número de las personas que reciben el boletín por correo electrónico y sus nombres. Hasta el momento no se ha logrado identificar el número exacto de las personas que leen el boletín, puesto que es

enviado por el correo institucional de la persona encargada de los medios internos y no desde la plataforma Mailchip en la que es diseñado.

Del mismo modo, se creó una base de datos en la intranet para guardar todos los boletines que se han publicado. Cada vez más, la intranet ha ganado reconocimiento en los colaboradores del CIAT porque el equipo de comunicación interna trabaja por brindar un diseño fresco e innovador en la presentación de los contenidos, con imágenes y videos que sean de interés de la comunidad. Este año, el equipo de comunicación interna renovó el diseño de la página principal de la intranet que es el HOME y la página de HQ. Algunos de los contenidos que se encuentran son sobre noticias, áreas de apoyo administrativo a la investigación, nuevos seminarios, calendario de eventos, twitter MYCIAT en el que se comparten noticias de interés para todos los públicos internos y externos, rotador con noticias destacadas, espacios colaborativos, que son páginas con información sobre los equipos y proyectos de las regiones de África, Asia y América Latina y el Caribe.

Así mismo, la intranet cuenta con un equipo técnico especializado en la herramienta sharepoint y con personal del área de sistemas de la información (TI) el cual está a la vanguardia en las actualizaciones de la herramienta para que la persona de comunicación interna que se encarga de las actualización de los contenidos noticiosos y de las áreas, conozca las novedades y las adapte a las necesidades de los grupos de interés.

La intranet se creó con el propósito de motivar a las personas a escribir sobre las noticias de sus áreas, por esta razón, algunas comunicadoras tienen acceso a la publicación de documentos, publicaciones y noticias. Este medio se ha convertido de interés para organizaciones como la universidad San Buenaventura y la organización *International Food Policy Research Institute* (IFPRI) que se interesaron por conocer cómo se había diseñado la estructura de la intranet y como había sido el proceso de selección de los contenidos.

Este medio de comunicación interno comenzó como un canal que solo informaba sobre las noticias de la sede principal Palmira del CIAT, hace dos años que se incluyeron las noticias de las regiones para contar también noticias de sus acontecimientos más importantes.

Las principales secciones de la intranet son: el rotador, entérate, progresando como organización, discutiendo nuestra organización, enlaces de interés, lo más leído, caja de

sugerencias, eventos CIAT, calendario, datos e información, gestión humana, buscador, CIAT50/MyCIAT50, cabezote con las áreas de apoyo administrativo y página de HQ con rotador, noticias, las rutas, el menú del día, las tarifas de los laboratorios, el fondo de empleados del Centro, entre otros.

En cuanto a las pantallas digitales son en total 8 en la sede principal del CIAT y se encuentran ubicadas en: hotel, DAPA, casino, cafetería, pasillo gestión humana, segundo piso administrativo, arcos, conferencias) y dos que están en las regiones de África y Asia.

El equipo de comunicación interna creó con el equipo de diseño distintas secciones para dar a conocer las noticias institucionales del CIAT, entre las secciones se encuentra **CIATnow**, **CIATevents** y **Nuestro CIAT**, que sirven para diferenciar las noticias de la organización y las actividades que son dirigidas a los colaboradores. Algunas de las noticias hacen referencia generalmente a temas como: los nuevos ingresos del personal, reconocimientos, visitas, seminarios, talleres y actividades de bienestar.

Es importante resaltar que durante tres años se contrató a un proveedor (DATECSA) que diseñaba los contenidos que se mostraban en las pantallas, el costo en dinero anual era de 100 millones de pesos. Dado el costo tan alto, el equipo de comunicación interna creó una estrategia “in house” para ahorrar ese costo. La estrategia fue diseñar una página web en la herramienta wordpress que contenía un rotador especial para la actualización de los contenidos en la sede; es decir que contaba con un proveedor que se encargaba de renovar los contenidos de las pantallas, ahora cuenta con el apoyo de un diseñador y de uno de los miembros del equipo de comunicación interna que se encarga de la actualización semanal de la información. Estos contenidos son enviados a las comunicadoras de las regiones para actualizar las pantallas en cada zona.

En la sede principal del CIAT las pantallas se actualizan semanalmente. Cada una cuenta con el mantenimiento mensual de la parte técnica por el equipo de sistemas de información (TI). Para determinar los contenidos se efectúan consejos de redacción en los que se consideran los eventos, seminarios, talleres o varios que se requieran destacar. Estas pantallas tienen incluido el twitter MyCIAT en el cual se da a conocer información sobre las actividades institucionales de la organización.

En relación con la cartelera o murales informativos del CIAT se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 1 en la cafetería de colaboradores administrativos e investigadores y la otra, en el casino para trabajadores de campo. En la primera los contenidos son actualizados por el área de comunicación interna y gestión humana. La información de esta cartelera se diferencia de la cartelera del casino por las secciones, en este caso son: CIATNow, Nuestro CIAT, Salud y clasificados. Lo que se destaca en esta cartelera es que las noticias que se dan a conocer son institucionales y contienen actividades de desarrollo y bienestar para los colaboradores, esta información es la misma que se comparte en los boletines, intranet y pantallas. La cartelera del casino de los trabajadores de campo, también da a conocer los acontecimientos institucionales, pero hace más énfasis en las actividades culturales que ofrece el fondo de empleados de la organización y gestión humana.

Otro de los medios que también está alineado con las comunicaciones de la intranet, boletines, pantallas y carteleras son los habladores, pieza de comunicación que consiste en insertar volantes informativos con la ventaja de ser actualizado en cualquier momento, se encuentran ubicados en la cafetería y en el casino, estos habladores no cuentan con secciones se publica generalmente lo relacionado con los eventos que se realizan al interior de la organización.

También, es valioso destacar que el CIAT cuenta con otros canales internos de información como son las reuniones: una con el director y el personal, la cual se hace dos veces al año y que tienen como objetivo dar a conocer los avances en la investigación y los cambios organizacionales en curso. La otra reunión es la relacionada con la visita de la Junta Directiva del CIAT la cual es direccionada por los miembros internacionales, en ella pueden participar también el equipo total de la organización, en esta jornada los miembros explican la proyección del CIAT globalmente y a su vez hacen una acción de auditoría analizando los aciertos y desaciertos de un periodo determinado.

Es importante resaltar que el equipo de comunicación interna es un apoyo a la dirección para informar sobre la programación de las reuniones en el año y los temas que se van abarcar. Desde hace dos años este equipo tiene un enfoque que se creó bajo la

metodología de teoría del cambio que fue adaptada de la investigación en la que se determinan los objetivos, impacto, resultados, productos, herramientas y medios internos. Además de apoyar las distintas reuniones, el equipo tiene un rol en la revisión anual de programas de investigación (APR) en el que se encarga del cubrimiento de la comunicación a través de la realización de un boletín que se envía por correo electrónico durante los días que se realiza el evento.

El trabajo en conjunto con el área de gestión humana ha permitido disminuir el número de mensajes que se envían por correo electrónico puesto que la mayoría de las noticias hacen parte del boletín que se envía cada semana y de la intranet. Cuando un área desea informar algo, es incluido como noticia en los distintos medios internos.

Considerando la experiencia recorrida por el equipo de comunicaciones internas, el cual lleva dos años oficialmente conformado, siguen retos por superar, como el de fortalecer las relaciones con la red de corresponsales y crear un plan acorde a las necesidades de los miembros de la red y del equipo de comunicación interna.

El trabajo que realiza el equipo de comunicación interna es a través de un diálogo y discusión constante con el jefe del equipo sobre el cumplimiento del enfoque de comunicación interna que se desarrolla al inicio del año. Mediante la intervención de todos se unen conocimientos, habilidades y valores de los miembros a favor de todos porque cada uno aprende del otro y con el otro a corregir errores, potenciar debilidades y descubrir fortalezas que conlleven al crecimiento del equipo. Este trabajo cumple un rol fundamental para conocer las opiniones de otras personas que no hacen parte directa del equipo pero que conocen y utilizan los medios internos de comunicación y que tienen mucho que aportar para su fortalecimiento.

6.1.3. Técnica de investigación tres: Encuesta

El último instrumento que se implementó fue la encuesta, se realizó una muestra por conveniencia de 82 personas, entre las cuales se encontraban trabajadores de campo (18), administrativos (31) e investigadores (33). El diseño tuvo una estructura de 10 preguntas abiertas y cerradas. Es importante resaltar que en algunas preguntas se les solicitó a los consultados responder por qué, con el fin de conocer las opiniones sobre los medios internos de comunicación y sus contenidos.

Este instrumento fue desarrollado de forma impresa a los trabajadores de campo quienes no tienen acceso a internet y vía web a través de la plataforma SurveyMonkey a los colaboradores administrativos y de investigación.

A continuación se exponen las encuestas analizadas:

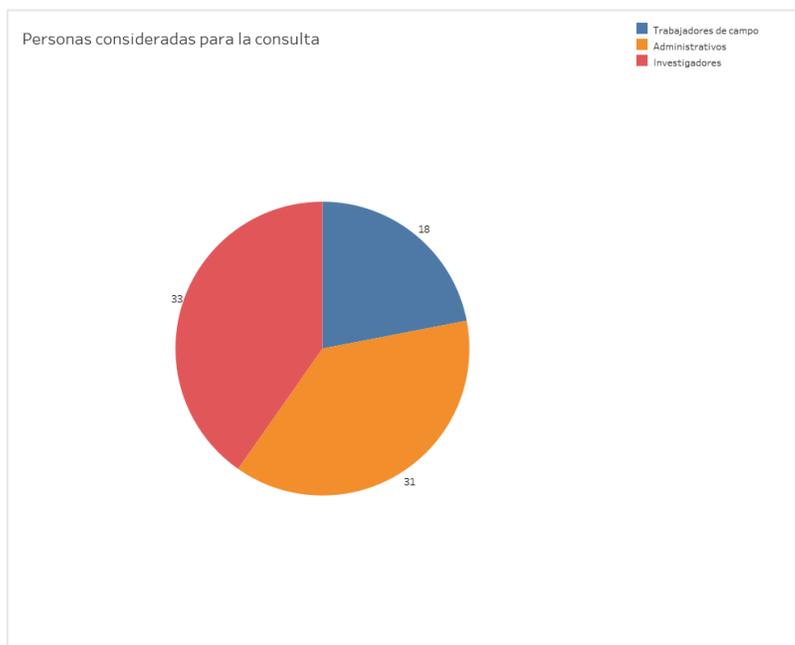
El último instrumento que se implementó fue la encuesta, se realizó una muestra por conveniencia de 82 consultados porque era importante conocer las opiniones de los tres públicos internos del CIAT, trabajadores de campo (18), administrativos (31) e investigadores (33). El diseño tuvo una estructura de 10 preguntas abiertas y cerradas. Es importante resaltar que en algunas preguntas se les solicitó a los consultados responder por qué, con el fin de conocer las opiniones sobre los medios internos de comunicación y sus contenidos.

Este instrumento fue aplicado de forma impresa a los trabajadores de campo quienes no tienen acceso a internet. También, se realizó vía web a través de la plataforma SurveyMonkey a los colaboradores administrativos y de investigación.

La encuesta en primera instancia presentó los resultados relacionados con las personas consideradas para la consulta (trabajadores de campo, administrativos e investigación).

A continuación se exponen las respuestas transcritas de los consultados:

Total: 82 consultados

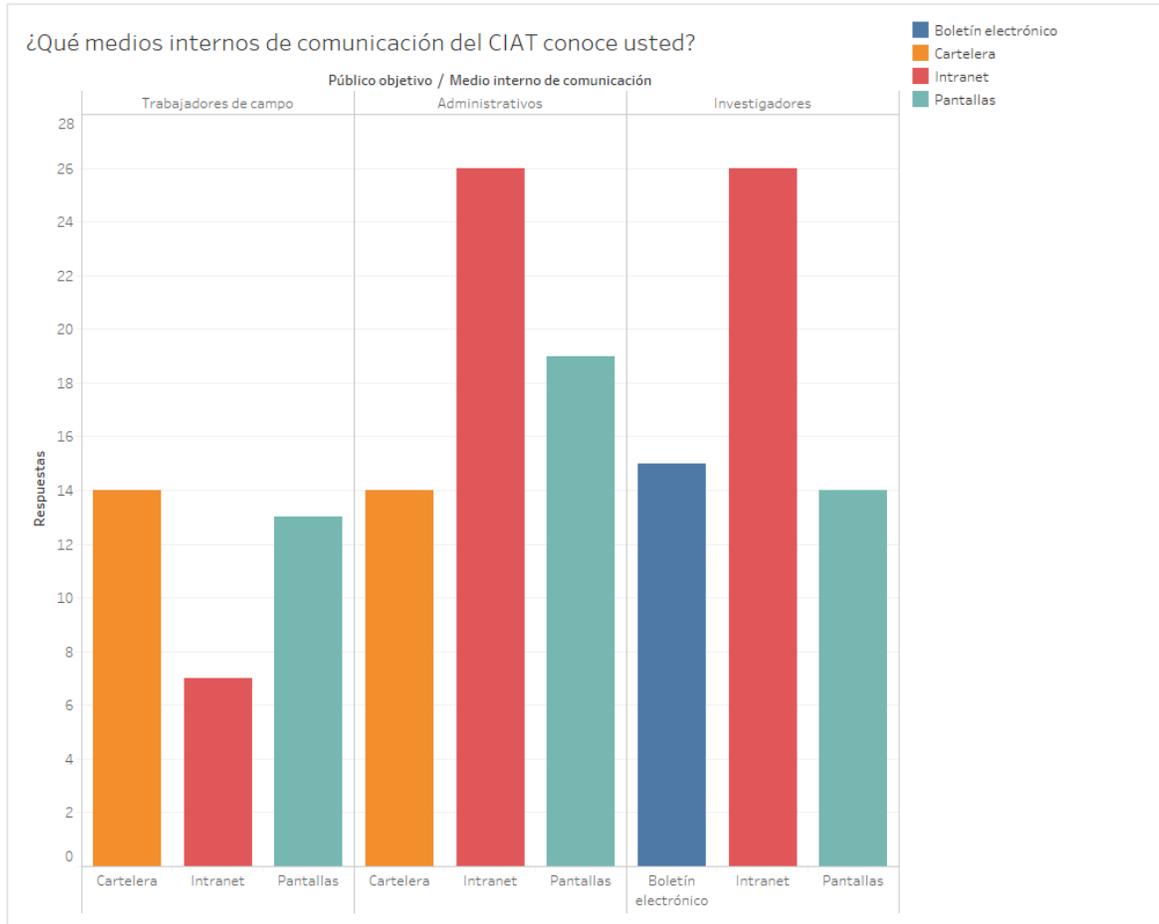


La gráfica muestra que se consultaron 18 trabajadores de campo, 31 administrativos y 33 investigadores.

Los trabajadores de campo que se consultaron pertenecen al equipo de operaciones de campo, fríjol y forrajes tropicales. En cuanto a los equipos más representativos en el área de administración fueron: finanzas y administración, operaciones de campo, gestión humana, comunicaciones y servicios de información (TI). Para el área de investigación, las dos áreas que más participación de sus colaboradores tuvieron, fue los de análisis de políticas y decisiones (DAPA) y Agrobiodiversidad (fríjol, forrajes tropicales y biotecnología).

Luego de identificar los datos generales de los consultados se dará paso a las preguntas efectuadas en la encuesta.

1.



De acuerdo con la gráfica, el medio que más conocen los trabajadores de campo es la cartelera, seguido por las pantallas y la intranet. Sin embargo, los administrativos e investigadores, contestaron que el medio interno que más conocen es la intranet, para el caso de los administrativos el segundo medio que más conocen son las pantallas y para el caso de los investigadores el boletín electrónico que se envía por correo institucional cada semana.

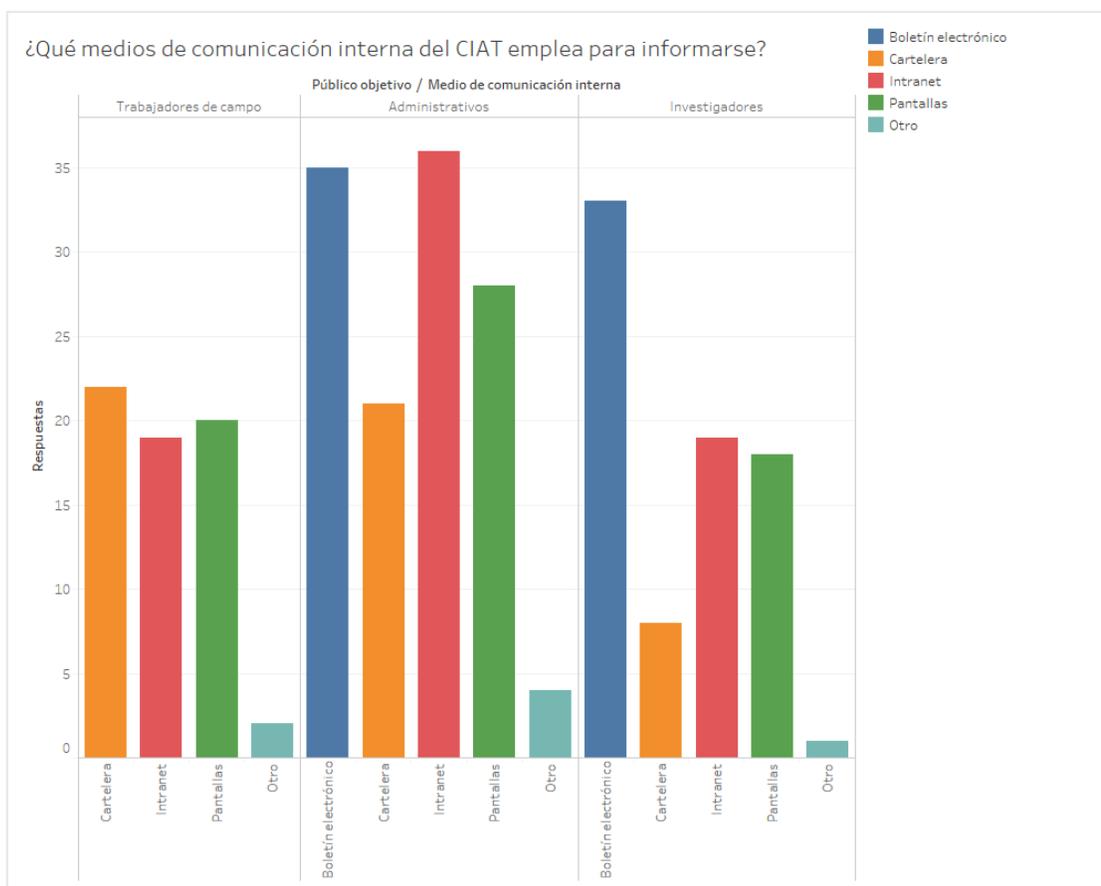
Del mismo modo, estos no son solo los medios que conocen los trabajadores de campo, administrativos e investigadores. Para los trabajadores de campo, los mensajes que reciben al chat (WhatsApp) del celular y los volantes impresos son otros medios de comunicación interna. A diferencia de los administrativos, que contestaron que otros medios son los mensajes institucionales del área de seguridad, página web del CIAT, correo electrónico, habladores que se encuentran ubicados en los dos comedores (cafetería y casino), el

repositorio de publicaciones CGSpace (publicaciones), herramienta SharePoint y página web del fondo de empleados (CRECIAT).

Por último, los investigadores respondieron que conocían el twitter MyCIAT, Facebook, posters, Skype, las charlas en la café tienda, las reuniones programadas y el Blog de las noticias institucionales.

Se debe resaltar que aunque las personas tienen conocimiento de los medios internos de comunicación que tiene la organización, algunos de los encuestados no saben cuál es la diferencia entre los medios internos y externos por lo que escribieron sobre la página web, Facebook y el blog.

2.



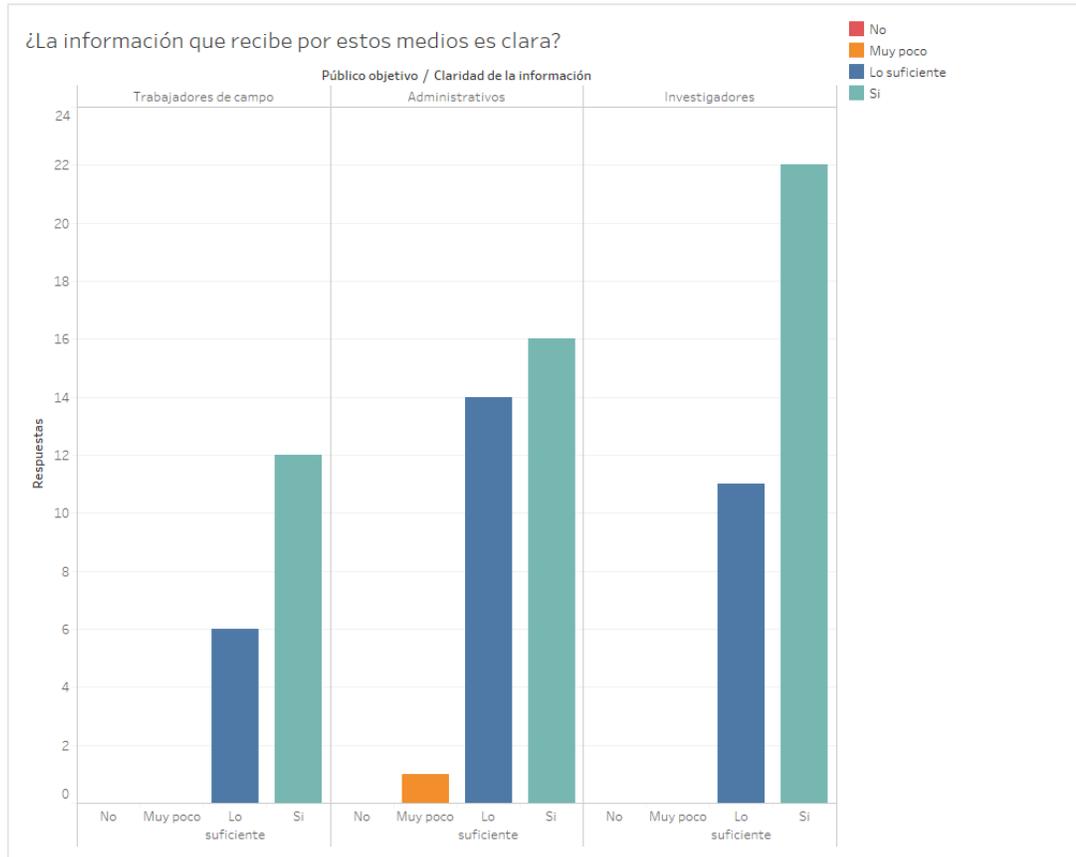
De acuerdo con la gráfica, el medio de comunicación interna que más emplean para informarse los trabajadores de campo es la cartelera, en segundo lugar son las pantallas y la intranet como tercera opción. Sin embargo, algunos de los consultados respondieron que

emplean otros medios como los volantes que les entregan en los buses y los habladores que se encuentran ubicados en la cafetería del casino. A diferencia de los administrativos que el medio que más utilizan para informarse es la intranet y el boletín electrónico, al mismo tiempo, este público respondió que las pantallas y las carteleras son otros medios que también emplean. Algunos de los consultados agregaron en sus respuestas que otro canal que utilizan para informarse es el correo electrónico institucional, la página web del fondo de empleados (CRECIAT), las charlas con los compañeros en horas de descanso, Skype, el repositorio de publicaciones (CGSpace) y los mensajes institucionales del área de seguridad.

Por su parte, los investigadores del CIAT respondieron que el medio de comunicación que más emplean para informarse es el boletín electrónico, en segundo lugar la intranet y las pantallas con poca diferencia en los resultados. Cabe resaltar que a diferencia de las respuestas de los trabajadores de campo y los administrativos las carteleras es el último medio que más utilizan para informarse.

Así mismo, se les preguntó si utilizaban otros medios y que cuales eran y las respuestas fueron: el blog de noticias del CIAT, el twitter MyCIAT, las conversaciones con otras personas en las horas del deporte, almuerzo y recesos, el Facebook, las reuniones informativas con la red de corresponsales, los comunicados en los buses, el correo electrónico institucional y la página web del Centro.

3.



De acuerdo con la gráfica, los trabajadores de campo respondieron que Si es clara la información que reciben por los medios internos de comunicación y que es lo suficiente porque es detallada, clara, fácil de leer, concreta, bien redactada, se muestra a tiempo, los contenidos tienen un orden por secciones y aborda temas relacionados con la razón social del CIAT. De igual forma, los administrativos respondieron que Si es clara la información y suficiente porque muestra las noticias y eventos de la actualidad del Centro, los contenidos científicos son redactados en un lenguaje sencillo y no técnico, es información sobre los acontecimientos de la sede de HQ y las regiones. También, contestaron que la información es muy poco clara porque cuando buscan información en la intranet no está organizada y prefieren que las noticias sean enviadas al correo institucional.

Para complementar esta información los investigadores consultados respondieron que Si son claros los mensajes que reciben por estos medios porque incluyen la sinopsis de los eventos de interés/destacados y visualmente son atractivos, con secciones muy bien diagramadas y

están disponibles en línea y en puntos estratégicos. Los medios muestran el trabajo de las áreas, la labor de los científicos. A continuación se presentan algunas de las respuestas textuales entregadas por los consultados para brindar un panorama con relación a sus opiniones:

“Hay coherencia de las ideas y contextualización de las noticias”, trabajador de campo.

“A pesar de que en múltiples oportunidades el material divulgado tiene un alto contenido técnico, la información es presentada en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para el lector, esto es positivo porque los medios llegan a gran parte de la comunidad del CIAT”, administrativo.

“Considero que para el volumen de trabajo que normalmente tiene el personal, esta información es abreviada, concisa y deja entrever lo interesante. En algunas ocasiones es un reconocimiento a la labor del trabajo y a los premios que reciben los equipos”, investigador.

“Sin embargo, no es mucho el tiempo que uno pueda dedicarle a los medios. En mi caso, los uso o por casualidad (cuando son los TV y las carteleras) o porque necesito buscar algo específico (intranet). En el caso del boletín, abro por ahí la mitad y de eso solo echo un vistazo y le doy clic a lo que logra captar mi interés”, administrativo.

“La comunicación a través de las pantallas es práctica porque se obtiene información corta (resumida), clara y con imágenes de apoyo, lo cual llama la atención hacia estas y ayudan a fortalecer el comunicado”, investigador.

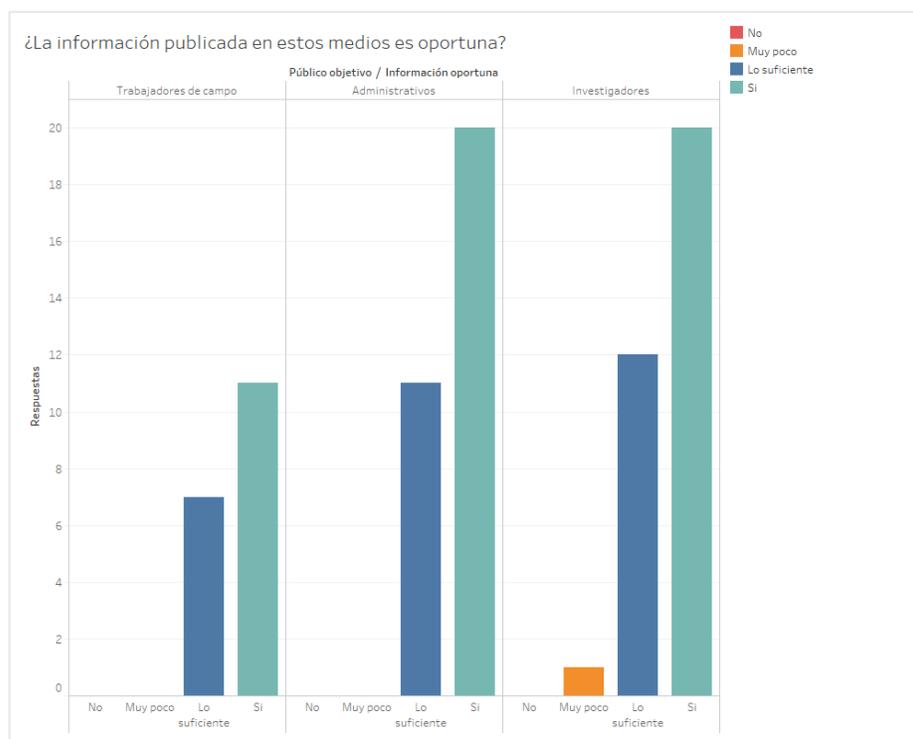
“Considero que para el volumen de trabajo que normalmente tiene el personal, esta información es abreviada, concisa y deja entrever lo interesante, lo que la hace a mi modo de ver importante e invita a profundizar si la persona lo desea. Además, en algunas ocasiones es un reconocimiento a la labor si son rutinas de trabajo o una exaltación cuando se ha recibido un premio”, investigador.

“No me gusta tener que buscar la información, prefiero que me llegue al correo electrónico personal”, trabajador de campo.

“Es enfocada a proyectos concretos, programas o campañas, a su vez es clara en el objetivo de comunicación a la comunidad en general”, investigador.

En general se puede apreciar que los consultados les parece clara la información señalando que es breve, con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para el lector, al igual que es práctica. Con lo que coincide con los porcentajes presentados en la gráfica anterior.

4.



De acuerdo con la gráfica, los trabajadores de campo consideran que Si es oportuna y lo suficientemente oportuna la información que es publicada por los medios internos de comunicación porque mantiene al personal al día en las noticias sobre los eventos y actividades del CIAT, sus publicaciones se muestran a tiempo y los contenidos son actualizados diariamente. Sin embargo, faltan más carteleras en los sitios de trabajo de los colaboradores.

Para el caso de los administrativos el mayor número de los consultados respondieron que Si es oportuna la información porque es generada en tiempo real y esto permite que la toma de decisiones para las áreas sea eficiente.

“Tenemos un gran equipo de comunicación interna que mantiene al personal al tanto de las publicaciones, noticias y eventos”, administrativo.

“Es oportuna la información. Sin embargo, hace falta mostrar cómo el CIAT hace estrategias para retener talentos, algunas personas se van a trabajar a otros lugares porque el Centro no tiene una política clara de desarrollo profesional”, investigador.

Del mismo modo, los investigadores consultados opinan al igual que los administrativos que Si es oportuna la información publicada por los medios internos y al mismo tiempo es suficiente porque existen temas científicos que son redactados de forma clara y sencilla, el twitter MyCIAT es en tiempo real. Sin embargo, algunos contestaron que pocas veces es oportuna la información porque los cumpleaños no se publican a tiempo, falta más información en las carteleras de los sitios de trabajo, en algunos momentos no se enteran de las noticias por falta de tiempo para leerlas, las visitas de los socios y donantes solo se anuncian con la foto de la siembra de árbol pero no se escribe nada sobre estas. Entre las respuestas destacadas se mencionan las siguientes de manera textual:

“En general las noticias son publicadas de forma inmediata. Esto es muy positivo porque facilita la actuación inmediata para la toma de decisiones en el Centro”, administrativos.

“Los boletines semanales al correo son una muy buena herramienta, está más a la mano del día a día de un investigador”, investigador.

“Tenemos un gran equipo de comunicación interna que nos mantiene al tanto de las nuevas publicaciones científicas”, trabajador de campo.

“Las conferencias, información de novedades científicas, visitas y los contenidos científicos es lo que más destaque del boletín, somos un Centro de investigación y por eso se debe comunicar ciencia”, investigador.

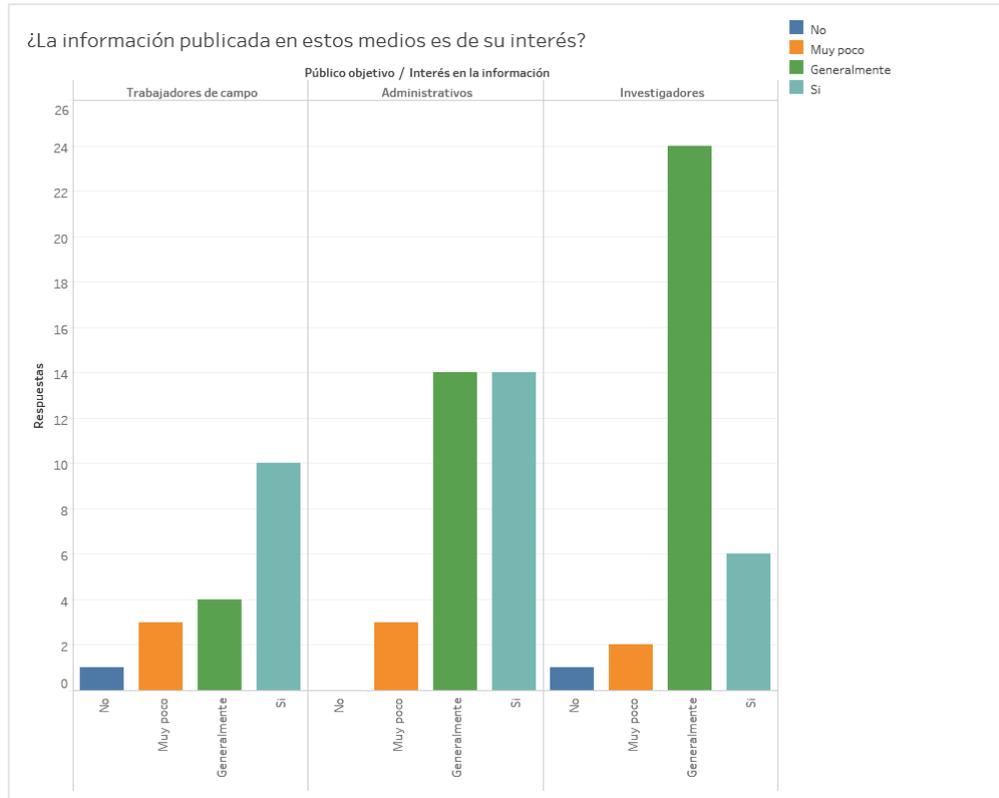
“Hay un cubrimiento oportuno de los eventos y el boletín llega con regularidad”, administrativo.

“Mucha de la información nos permite contextualizarnos con la ciencia y esto permite que la comunicación con otros campos de la investigación sea exitosa”, investigador.

“Los medios internos son lo más importante en el CIAT, nosotros no tenemos tiempo de revisar otros medios que no sea la intranet y los boletines que se envían de forma semanal”, investigador.

En general se puede apreciar que la información publicada en estos medios es oportuna sin embargo, hay aspectos muy interesantes a mejorar como algunas sugerencias las cuales dentro del equipo de comunicación interna no habían sido tan evidentes y que invitan a prestarle atención.

5.



Para los trabajadores de campo, la información publicada en los medios internos de comunicación Si es de su interés y es lo suficiente porque le recuerda a las personas sobre los eventos y actividades del CIAT y el contenido es actual. Sin embargo, algunos consultados respondieron que es muy poco el interés en la información publicada porque no se informa sobre el trabajo que realizan los trabajadores de campo en la sede principal de Palmira y en las estaciones de Popayán, Santander de Quilichao y Santa Rosa, específicamente del área de operaciones de campo. Otros respondieron que No es de su interés debido a que el tipo de contrato es temporal y por esta razón no pueden participar en las actividades del Centro, en gran parte de las relacionadas al área de Gestión Humana.

Los administrativos contestaron que Si consideran que la información publicada es de su interés y es lo suficiente porque es importante que las personas conozcan los acontecimientos internos y externos de la organización, sus temas son variados, muestran las principales personalidades del CIAT y esto ayuda a lograr los objetivos, es un espacio para estar enterados de los servicios que ofrece cada área de apoyo a la investigación. Sin embargo,

algunas contestaron que es muy poco el interés porque falta reconocer más el trabajo de las personas, los premios y las funciones de los integrantes de los equipos del Centro. Además, en la mayoría de los casos las áreas son consultadas por otras organizaciones y deben tener información de la gestión que realizan para mostrarla.

En cuanto a los investigadores, la mayoría contestó que la información es lo suficientemente interesante porque encuentran lo que necesitan, la mayoría de las publicaciones representan una oportunidad para entender y conocer en tiempo real las investigaciones y temáticas que se están abordando en el Centro, es fácil de leer pero es poca la publicidad que muestran del trabajo que se realiza en campo y en administración. También, es muy poco el interés porque falta reconocer más el trabajo de las personas y la participación de otros equipos del CIAT y personalización de los gustos del lector porque todos no tienen los mismos gustos.

Así mismo, contestaron que la información publicada por estos medios No es de su interés por que solo leen lo que les interesa y hace falta un equilibrio entre noticias de investigación, administración y sobre el trabajo en campo.

Entre las respuestas destacadas se mencionan las siguientes se manera textual:

“Es muy poca la información que me interesa porque los contenidos son científicos y falta hacer más énfasis en las noticias administrativas”, administrativo.

“Independientemente del área en la que estemos, es importante estar enterados de los eventos, noticias, logros, investigaciones y publicaciones porque debemos saber qué pasa con los otros equipos de trabajo”, administrativo.

“Me interesa saber lo que está pasando en el Centro y generalmente lo relaciono con mi trabajo y el área a la que pertenezco. Creo que falta organizar por secciones para que todas las áreas se vean proporcionalmente representadas”, investigador.

“Si, porque lo que se publica hace relación a las diferentes disciplinas del CIAT”, administrador.

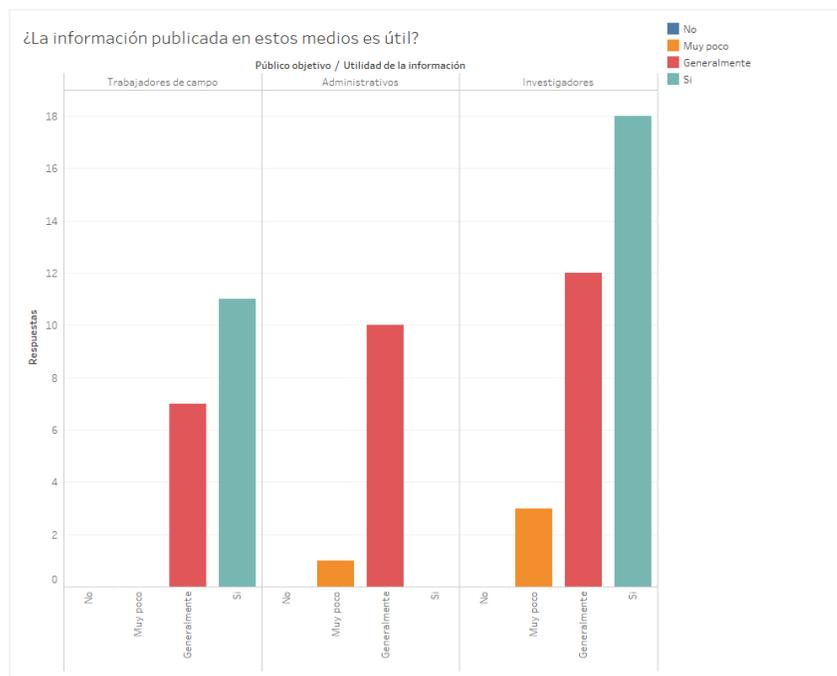
“La organización tiene programas y esfuerzos dispersos que creo que es la única manera de poder conocerlos”, trabajadores de campo.

“Creo que los intereses son distintos y que se debe involucrar más al personal que está en campo, nosotros también somos parte del CIAT”, trabajador de campo.

“Me interesa saber que está pasando en el Centro, especialmente de las noticias del área administrativa que es a la que pertenezco”, administrativo.

“Es de mi interés, sin embargo, considero que se debe trabajar en un nuevo diseño de boletín que integre las áreas de investigación y administración. Las acciones que se realicen de comunicación deben incluir a todo tipo de personal”, investigador.

6.



De acuerdo con las respuestas, los trabajadores de campo, consideran que la información publicada por estos medios Si es útil porque informa a la comunidad sobre los diferentes

sucesos y actividades institucionales y generalmente los contenidos son actuales y están acordes a las funciones de los trabajadores. Sin embargo, los administrativos contestaron que generalmente la información es útil porque da a conocer los avances de la organización y sus programas, esto crea sentido de pertenencia.

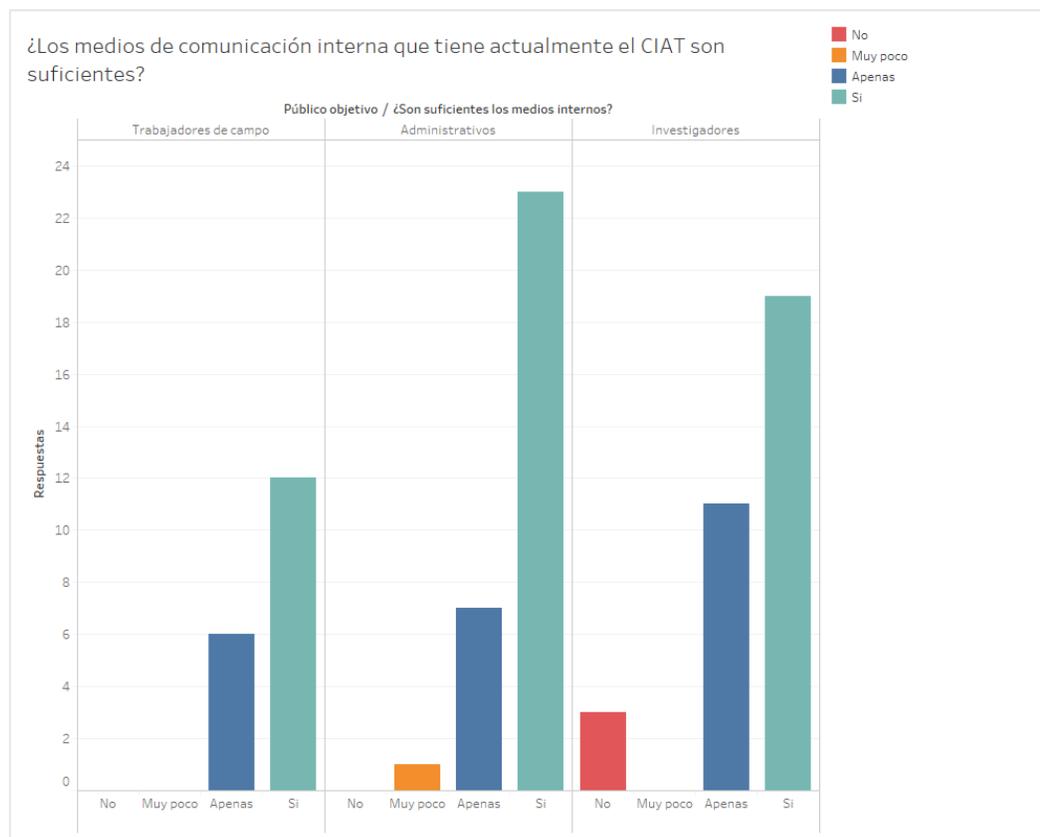
“Si, porque no puedo estar en todos los eventos y actividades internas del CIAT y esta información sirve para enterarnos de todo”.

En cuanto a los investigadores consultados respondieron que la información sirve como retroalimentación para su trabajo, porque es de interés y conocimiento de los programas.

Sin embargo, algunos consultados respondieron que es muy poco útil la información porque faltan más contenidos sobre posibles recortes de personal, lo que genera muchas discusiones en los pasillos internos.

Además, falta indagar más sobre cuáles son los temas de interés de la comunidad.

7.



De acuerdo con la gráfica, los trabajadores de campo contestaron que si son suficientes los medios de comunicación que actualmente tiene el CIAT porque informan sobre los avances de investigación de la organización. Algunos dijeron que son apenas porque les preocupa la saturación de la información y porque consideran que debería existir un canal adicional como mensajes al celular para las personas que no tienen acceso a los medios internos del CIAT.

También, manifestaron que faltan más espacios de interacción con la gente para informarla sobre los acontecimientos de la organización y más puntos de las pantallas en los invernaderos, laboratorios u otros espacios.

En cuanto a los administrativos contestaron que si son suficientes los medios porque el boletín por ejemplo da a conocer toda la información sobre la organización y es de fácil acceso. En cuanto a las respuestas sobre si son apenas están de acuerdo con los trabajadores de campo y agregaron que le falta mucho por mejorar a la intranet en cuanto al diseño visual

que es muy muerto y no se puede interactuar, solo se recibe información pero no hay como opinar, preguntar, discutir y debería ser más humano y menos máquina.

Del mismo modo, los investigadores contestaron que **Si** son suficientes los medios de comunicación del CIAT porque incluyen a las regiones y esto hace que se vea como un Centro que integra a todo su personal. Si se establecen más medios habría saturación de la información. Siempre está la oportunidad de explorar nuevas formas de comunicar que le llamen la atención al público. Del mismo modo, falta mayor difusión porque las personas no leen ni tienen tiempo para consultar los medios.

Algunos de los investigadores contestaron que **No** son suficientes los medios internos de comunicación porque a los trabajadores de campo la información no les llega a sus correos porque no tienen acceso a la intranet. Así mismo, hace falta un espacio editorial a manera de columna donde se toquen temas de interés como entrevistas de la vida de algunos de los colaboradores. También, deberían incursionar con más medios digitales y audiovisuales porque a la gente le gusta lo visual.

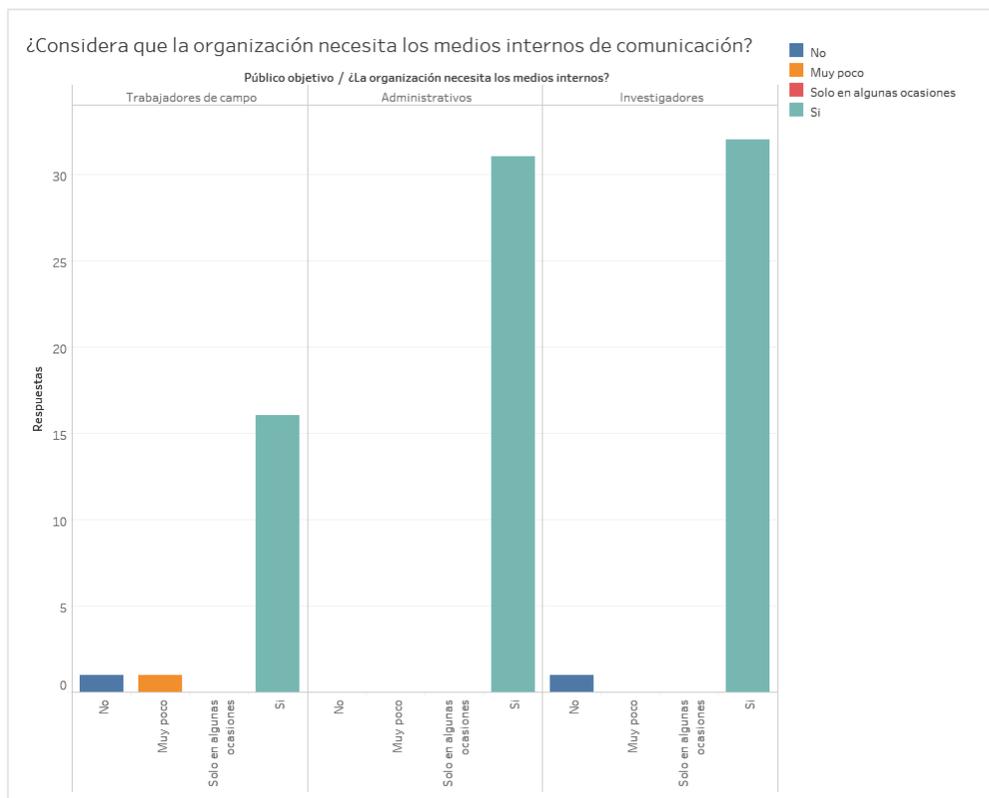
A continuación se presentan algunas respuestas destacadas de manera textual:

“Mucho mejor ahora, para mí entre las pantallas y MyCIAT se ha logrado mucho. El boletín semanal es muy bueno”, investigador.

“Hay muchos medios y las personas se confunden porque no saben la diferencia entre interno y externo. Yo recomiendo que trabajen más en equipo para que las acciones de comunicación que se realicen internamente, se compartan externamente”, administrativo.

“No es bueno bombardear a la gente por todos los medios”, trabajadores de campo.

8.



De acuerdo con la gráfica, los trabajadores de campo contestaron que la organización Si necesita los medios internos de comunicación porque les permite mayor conocimiento del CIAT, su quehacer y genera mayor sentido de pertenencia en los trabajadores. Sin embargo, algunos de los consultados respondieron que necesitan muy poco los medios porque si no tienen acceso a la intranet, boletín y correo electrónico institucional que no pueden informarse a totalidad sobre los acontecimientos de la organización.

Así mismo, algunos respondieron que No se necesitan los medios internos porque:

“Deben existir medios que se acerquen más a las personas como por ejemplo reuniones del equipo de comunicación interna con los equipos de trabajo informando sobre lo que está sucediendo”.

En cuanto a los administrativos el total de consultados respondieron que Si se necesitan los medios internos de comunicación porque toda institución debe tener medios de comunicación que estén al servicio de las áreas ya que sirven de vehículo para impulsar la cultura corporativa. Del mismo modo, los investigadores respondieron que Si son importantes porque son una forma de compartir información y conocer el avance de los demás grupos y el impacto, acuerdos y opiniones de su trabajo. Es esencial, para lograr una comunicación asertiva entre los jefes y sus colaboradores para conocer quiénes son líderes de cada área investigativa y para generar cambios.

Sin embargo, algunos investigadores respondieron que No se necesitan los medios internos de comunicación porque las personas necesitan ser escuchadas en espacios físicos. Y el flujo de la información no formal debe ser más reforzada porque muchos de los colaboradores no conocen lo que pasa internamente en la organización.

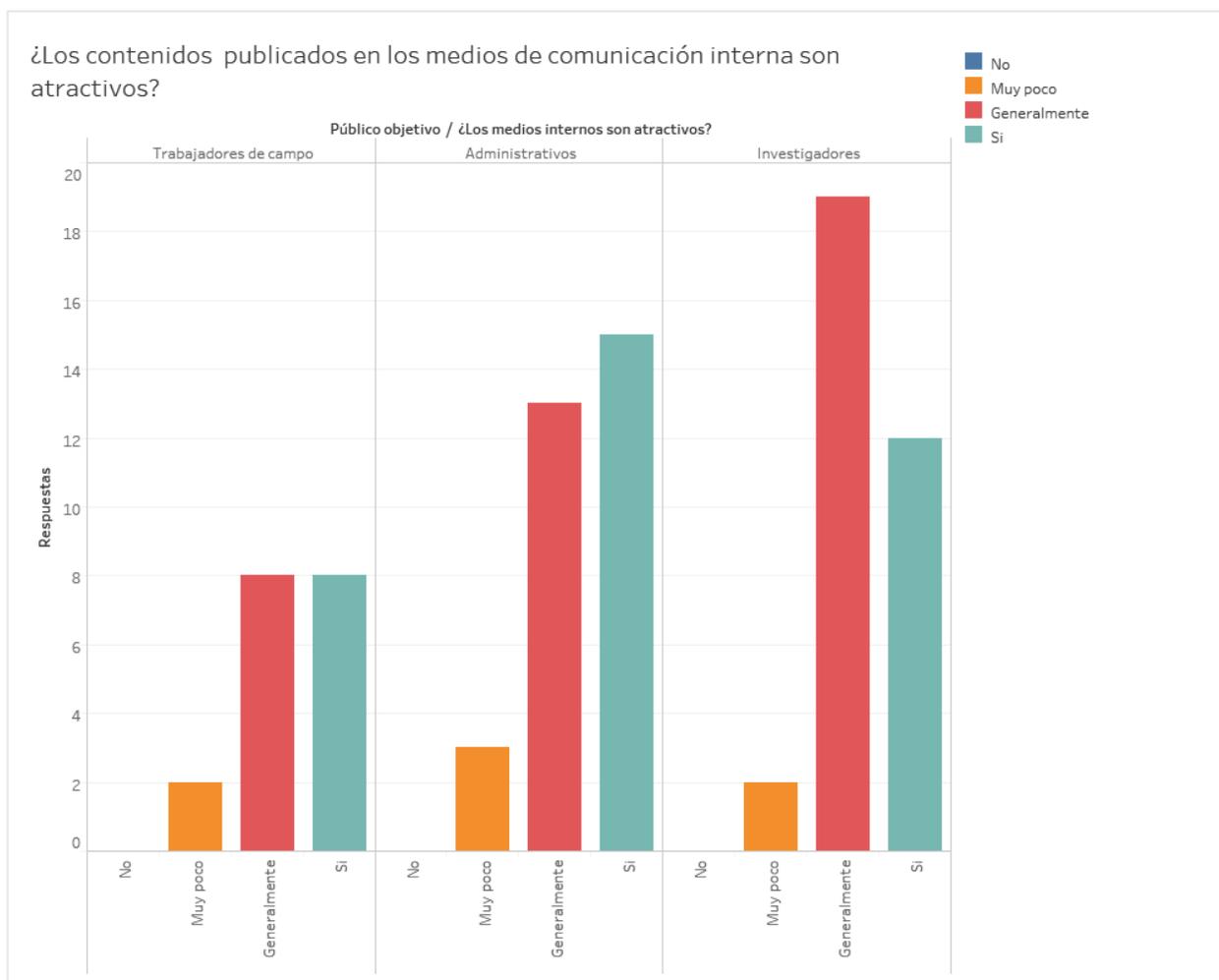
A continuación se presentan algunas respuestas destacadas de manera textual:

“Porque tenemos más de 900 empleados en la sede principal de Palmira más las regiones que están ubicadas en otros países”.

“Es crucial que internamente estemos informados; las organizaciones progresan proporcionalmente al nivel de la información que se mueve tanto internamente como externamente”.

“Porque deben existir medios que se acerquen a las personas y les informen sobre lo que está sucediendo”.

9.



De acuerdo con la gráfica, los trabajadores de campo contestaron que los contenidos publicados en los medios de comunicación interna Si son atractivos porque despiertan el interés del lector, los mensajes son concretos y tienen distintos colores. La fotografía es muy buena, un ejemplo de esto son los anuncios cortos que se muestran en las pantallas de las cafeterías. Sin embargo, aunque generalmente los contenidos tienen diseños atractivos, falta agregar más videos audiovisuales que cuenten con la participación de los trabajadores de campo. Es muy poco la interacción que se tiene con los trabajadores de campo de las estaciones y no se conoce cómo es el trabajo en esos sectores.

Por su parte, los administrativos respondieron que generalmente Si son atractivos los contenidos porque se ve un esfuerzo significativo para que la información publicada sobre todo en los boletines y la intranet sea agradable visualmente, lo que facilita la recordación de los mensajes. Y se cuenta con un buen equipo de comunicación interna.

Algunos manifestaron que falta trabajar más en las plataformas que existen para que sean más novedosas.

En cuanto a los investigadores, contestaron que generalmente los contenidos son atractivos porque la información se debería mostrar más en cifras, gráficas de impacto de la investigación, ilustraciones dinámicas y videos interactivos. El equipo le debe apostar a una información con más infografías y no tanto texto porque en ocasiones es muy largo y no es fácil de leer. A continuación se presentan algunas respuestas destacadas de manera textual:

“Hace falta que las secciones sean marcadas por colores. Los diseños de infografías son más atractivos que los textos largos”.

“La información en la intranet podría ser más fácil de encontrar”.

10. ¿Qué contenidos le gustaría encontrar en los medios internos de comunicación?

En esta pregunta fue interesante encontrar que la gente participó unánime sin dejar ninguno de responder, generando aportes de gran valor para potencializar, revisar, implementar o reflexionar. Es por ello que a continuación se presenta los comentarios más destacados que formularon los participantes de manera que se escuche su voz como se ha presentado a lo largo de este estudio:

Contenidos

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sobre las actividades de bienestar que desarrolla la organización para sus empleados. • Temas de seguridad. • Crucigramas. • Un espacio para datos curiosos y para la recreación. | <ul style="list-style-type: none"> • Un balance entre temas nuevos en CIAT y sobre resultados e impacto de nuestro trabajo. • Volver a colocar la cartelera en el Outlook. |
|--|--|

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Avances en relación con la misión del CIAT. • Mensajes del director sobre su gestión. • Logros y reconocimientos. • Videos para combatir el estrés. • Temas de convivencia y civismo para CIAT y sus regiones. • Eventos de interés, acuerdos con socios, premios, publicaciones destacadas, casos de éxito y desempeño por áreas. • Ventas, cambalaches, oportunidades. • Más historias de la gente y su recorrido por la organización. • Información sobre nuevas oportunidades en el Centro y carrera profesional, aumento salarial. • Oportunidades de estudios locales e internacionales como becas, proyectos etc. • Más historias sobre el crecimiento y desarrollo de las áreas de investigación. • Actualidad financiera. | <ul style="list-style-type: none"> • Más información del impacto de las variedades liberadas en diferentes países. • Más información social y cultural. • Más información sobre las entidades vinculadas al CGIAR. • Actualizaciones en cursos, seminarios, visitas etc. • Divulgación de proyectos internos con los equipos de investigación. • Cifras en gráficas, mapas de evaluación de impacto, resultados de la investigación y población beneficiada. • Columna sobre los desperdicios de los alimentos y lo que dejan en las bandejas. • Publicaciones sobre todos los nuevos ingresos, despidos, vacantes y practicantes. • Resultados de competencias deportivas y actividades que realiza CRECIAT. • Cubrimiento de información de todas las estaciones: Tenerife, Quilichao, Popayán, Santa Rosa. • Importancia del reglamento interno del trabajo. • La imagen de CIAT en el mundo. |
|---|--|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Noticiero de las 12m en las pantallas y los partidos de fútbol. • Actividades de los trabajadores de campo. |
|--|--|

Resultados generales de la encuesta

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los medios que más conocen los colaboradores del CIAT son la intranet, pantallas y carteleras. Sin embargo, los trabajadores de campo respondieron que es la cartelera el principal medio por el que se informan debido a que no tienen acceso a internet ni correo electrónico institucional, por esta razón, no pueden consultar la intranet ni otros medios internos de comunicación como el boletín electrónico semanal.

Sin embargo, los colaboradores conocen otros medios de comunicación como el twitter MyCIAT, los habladores que se encuentran ubicados en los restaurantes, la página web del CIAT, Facebook, el blog y las reuniones programadas. En cuanto a los medios que más emplean para informarse son la intranet, pantallas, boletín electrónico semanal y carteleras.

Del mismo modo, se les preguntó si utilizaban otros medios de comunicación interna y contestaron que la página web del fondo de empleados CRECIAT, los mensajes institucionales del departamento de seguridad, las conversaciones con otras personas en las horas descanso, las reuniones informativas con la red de corresponsales y los comunicados en los buses.

También, se les preguntó que si la información que recibían por estos medios era clara y el 61% de los encuestados respondió que Si porque el contenido es oportuno, detallado, actual, preciso, bien redactado y con lenguaje sencillo. También, aborda temas relacionados con la razón social del CIAT, el trabajo de las áreas, la labor de los científicos y las noticias institucionales de la sede principal y las regiones. El 38% manifestó que la información es clara porque visualmente es atractiva, con secciones, bien diagramada, disponible en línea y en puntos estratégicos.

Otra de las preguntas de la encuesta fue si la información publicada por estos medios es oportuna y el 64% de los encuestados respondió que Si porque sus publicaciones se muestran a tiempo y los contenidos son actualizados diariamente. El 35% opina que la información es suficiente porque existen temas científicos que son redactados de forma clara y sencilla y el twitter MyCIAT que presenta las noticias y eventos en tiempo real. Sin embargo, existen aspectos por mejorar como la publicación a tiempo de los cumpleaños y la información de las visitas de los socios y donantes que solo anuncian la foto de la siembra de árbol pero no el objetivo de la visita.

En cuanto al interés de los colaboradores por la información que se publica, los consultados respondieron que Si es de su interés porque sus temas son variados y muestran las principales personalidades del CIAT y esto ayuda a lograr los objetivos. Además, en la mayoría de los casos las áreas son consultadas por otras organizaciones y deben tener información de la gestión que realizan para mostrarla. El 38% de los consultados respondieron que generalmente es de su interés porque es poca la publicidad que se muestra sobre lo que hacen los trabajadores de campo y los administrativos. Algunos respondieron que falta reconocer más la labor de las personas y la participación de otros equipos del CIAT como son los administrativos.

En cuanto a si la información es útil, el 59% de los encuestados respondieron que Si porque los contenidos son acordes a las funciones de los trabajadores y esto les permite tomar decisiones de una forma acertada. Además, generalmente sirve como retroalimentación para dar a conocer los avances en la investigación. Algunos de los consultados contestaron que es muy poco útil porque faltan más contenidos sobre los recortes de personal y las áreas administrativas.

De acuerdo con la pregunta de si los medios de comunicación interna que tiene actualmente el CIAT son suficientes, el 68% de los encuestados respondieron que Si porque el boletín incluye información de las regiones y es de fácil acceso.

El 27% de los encuestados opinaron que son Apenas los medios internos porque les falta mejorar en cuanto al diseño visual, difusión e interacción con el lector, se debe buscar la forma de incluir mas a los trabajadores de campo porque el 4% respondió que no son

suficientes los medios porque no tienen acceso a internet, faltan mas pantallas y espacios de dialogo con la gente.

En cuanto a la pregunta sobre si la organización necesita los medios internos de comunicación los colaboradores respondieron que Si porque les permite conocer mas sobre la organización y es esencial para lograr una comunicación asertiva entre los jefes y sus colaboradores.

El 3% de los encuestados dijo que la organización No necesita los medios internos de comunicación porque se debe socializar más la información ya que muchos no conocen lo que pasa internamente en la organización.

Asi mismo, los encuestados respondieron que los medios internos si tienen contenidos que despiertan el interés en las personas porque los mensajes son concretos y tienen buenas fotografías. El 47% respondió que generalmente son atractivos porque hace falta que la información se muestre en cifras, ilustraciones, imágenes y videos interactivos.

En cuanto a los contenidos que a los colaboradores del CIAT les gustaría encontrar en los medios internos de comunicación, contestaron de acuerdo a cuatro temáticas:

Vida social: actividades de bienestar, premios, publicaciones destacadas, logros, reconocimientos, casos de éxito y desempeño por áreas. Tambien, sobre temas de convivencia, historias de la gente, crucigramas, datos curiosos y resultados de las competencias deportivas y actividades que realiza CRECIAT.

Impacto: mensajes del director y otros líderes de la organización, variedades en otros países, investigaciones de los programas de mejoramiento Agbio, historias sobre el crecimiento y desarrollo de las áreas de investigación, cifras en gráficas, mapas de evaluación de impacto, la imagen del Centro en el mundo, resultados de la investigación y población beneficiada, historias de los campesinos alrededor del mundo que reciben nuestros beneficios y de las sedes del CIAT en Villao, Quilichao, Tenerife etc.

Oportunidades: publicaciones sobre todo tipo de vacantes que están en curso y practicantes, nuevos ingresos, actualizaciones en cursos, oportunidades de estudio locales e internacionales como becas, proyectos, tips en la ciencia, procesos, seminarios, visitas etc.

De acuerdo con lo anterior, se crearán estrategias de comunicación que respondan a las necesidades de los consultados.

7. ESTRATEGIA

De acuerdo con los instrumentos aplicados y los autores consultados para esta investigación, se realiza un diagnóstico resumido de la situación de los medios internos de comunicación y sus contenidos que se están presentando actualmente en el CIAT en su sede principal Palmira.

Así mismo, con los hallazgos de la aplicación de los instrumentos se diseñarán tres estrategias de comunicación interna que servirán como punto de partida para generar acciones encaminadas a fortalecer los medios internos y contenidos para que la información sea acorde a las necesidades de los públicos objetivos.

PLAN ESTRATEGICO

Diseño de estrategias de comunicación para fortalecer los medios internos de comunicación y los contenidos para que estén acordes a las opiniones de los colaboradores del CIAT.

DIAGNÓSTICO RESUMIDO

Para fortalecer los medios internos y sus contenidos en el CIAT, se revisaron las acciones de comunicación interna implementadas en el 2017 en su sede principal en Palmira.

A través del desarrollo metodológico se conocieron las opiniones de los colaboradores frente a los medios y sus contenidos. Se debe trabajar más en la forma como se presenta la información para crear más sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización. Los contenidos que se presentan en los medios cumplen un rol fundamental para dar a conocer el trabajo de las áreas, su proyección a futuro y las noticias institucionales.

Es por esto, que se debe trabajar por la innovación y empoderamiento de sus miembros en las acciones de comunicación interna.

Es así, que para el cumplimiento de los objetivos se hizo una contextualización del CIAT para dar a conocer el desarrollo histórico, caracterización de la organización, actores estratégicos y perfil de los colaboradores (trabajadores de campo, administrativos e investigadores). Al mismo tiempo, se hizo una búsqueda detallada de los principales autores que nutrían la investigación para la elaboración de los instrumentos diseñados y ejecutados: caracterización de los públicos objetivos, el mapa de medios internos y encuesta.

Este estudio de caso se realizó porque es un insumo para la organización que actualmente no tiene una documentación sobre el perfil de los trabajadores, características de los medios internos de comunicación y tampoco contaba con las opiniones actuales de los colaboradores sobre medios y sus contenidos.

Toda la información recolectada durante la investigación son aportes para comprender qué es lo que necesitan las personas en temas de información y cómo podría ser la mejor forma de presentarla. De acuerdo a esto, los principales resultados que arrojaron los instrumentos aplicados son:

- Los medios de comunicación se encuentran actualmente segmentados de acuerdo con el público de interés. Para el caso de los trabajadores de campo, los consultados respondieron que no tienen acceso a internet y por esta razón no pueden ingresar a la intranet ni al correo institucional para leer el boletín que se envía cada semana.
- Del mismo modo, los medios que más consultan los administrativos, investigadores y trabajadores de campo para informarse son la intranet, carteleras, pantallas y el boletín electrónico. Sin embargo, se deben fortalecer más los contenidos porque en su mayoría son noticias de investigación y hace falta compartir más noticias administrativas.

- Los consultados también manifestaron que se debe innovar en el diseño y presentación del boletín electrónico porque hace falta hacer más énfasis en lo administrativo, social y el impacto de los resultados más relevantes de la investigación.

- Los consultados respondieron que es de suma importancia incluir espacios de diálogo entre las áreas y con la dirección, para conocer más sobre la relación del CIAT con la misión, eventos de interés, información sobre nuevas oportunidades en el Centro, reconocimientos y logros, actualidad financiera, la imagen del Centro en el mundo y la relación con los centros de investigación del consorcio CGIAR.

De acuerdo con lo anterior, se plantean a continuación tres estrategias de comunicación pensadas a partir de las opiniones arrojadas en los instrumentos en donde se manifiestan los puntos de vista de los colaboradores del CIAT. Esto se convertirá en un valioso insumo para generar acciones comunicativas internas que respondan a las necesidades identificadas por los colaboradores.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Nombre: Compartamos nuestro trabajo

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN

Fortalecer los medios internos de comunicación y sus contenidos, mediante el uso de las opiniones de los colaboradores identificadas en los hallazgos de los instrumentos metodológicos aplicados.

7.1 ESTRATEGIA 1

Rediseño del boletín electrónico CIATNow

ACCIONES

Las siguientes acciones se establecen considerando las opiniones y resultados obtenidos en los instrumentos efectuados durante el estudio de caso:

- Generar un diseño más agradable del boletín.
- Establecer nuevas secciones para la presentación de los contenidos noticiosos del boletín las cuales fueron solicitadas por los mismos colaboradores quienes identificaron las necesidades de estos espacios como enlaces de interés (para dar a conocer información de las áreas administrativas) el dato o la cifra de la semana (para dar a conocer el impacto de las investigaciones), los servicios de las áreas, el mensaje del director o de los líderes (para conocerlos avances), historias de los trabajadores de campo de cada estación (Popayán, Santander de Quilichao y Santa Rosa).
 - Creación de una columna de opinión en la que cada persona podrá escribir sobre un tema que sea de su interés y este acorde a la misión de la organización.
 - Incluir contenidos de manera equilibrada para las áreas que integran el CIAT en el boletín.
 - Contenidos dinámicos con implementación de: twitter live, videos, infografías, audios.
 - Implementación y socialización del rediseño del boletín a la comunidad del CIAT.

PÚBLICO OBJETIVO

Colaboradores del CIAT

RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que el boletín sea el primer medio de información acerca de las noticias del CIAT.
- Crear una cultura de sentido de pertenencia hacia la información de la organización.
- Mayor lecturabilidad del boletín por parte de los administrativos.
- Incluir el boletín electrónico en medios externos de la organización como página web.
- Participación de los colaboradores en la creación de noticias.

PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | CONCEPTO | VALOR | TIEMPO |
|--|---|--------------|---------------|
| Boletín electrónico CIATNow Tiempo de la comunicadora | Nuevo diseño | \$2.000.000 | 30 días |
| Salida de campo a las sedes de Popayán, Santander de Quilichao y Santa Rosa. | Recolección de información periodística para el boletín | \$800.000 | Una semana |

7.2 ESTRATEGIA 2

Visibilizar el trabajo de las áreas del CIAT, para que sean conocidas por todo el personal administrativo, trabajadores de campo e investigadores como oportunidad de socialización y comunicación entre las áreas.

ACCIONES

Las siguientes acciones se establecen considerando las opiniones y resultados obtenidos en los instrumentos efectuados durante el estudio de caso:

- Creación de perfiles en el blog del CIAT para dar a conocer el trabajo que realizan las distintas áreas. Algunos temas son: nuevas tecnologías, retos, funciones, disciplinas, logros, reconocimientos etc.
- Implementación de directorio digital en la intranet para dar a conocer el personal del CIAT mostrando el número de extensión, área, profesión y competencias.
- Realización de calendario con las áreas para definir los principales eventos que van a tener en el 2018.
- Hacer un video institucional del CIAT para dar a conocer el trabajo de las áreas a los visitantes, nuevos ingresos, socios y donantes.
- Realizar un desayuno conversacional mensual con dos áreas y el director, con la dinámica de un compartir. Y así hablar con él sobre los avances de la organización.

PÚBLICO OBJETIVO

Colaboradores del CIAT

RESULTADOS ESPERADOS

- Que exista presencia de todas las áreas en los medios internos de comunicación.
- Fortalecer el rol que tiene el área de comunicación interna entre las áreas y sus colaboradores.
- Generar mayor participación de los colaboradores en las actividades de comunicación interna.
- Aumentar el número de visitas a la intranet como medio de comunicación que informa sobre las noticias de la organización.

PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | CONCEPTO | VALOR | TIEMPO |
|--|---|-------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Directorio Digital | Diseño e implementación | \$2.000.000 | 30 días |
| <ul style="list-style-type: none"> • Video institucional del CIAT | Pre- producción, producción y posproducción del video (3 minutos) Productora: La Cuadra. | \$8.000.000 | 60 días |

7.3 ESTRATEGIA 3

Involucrar a los trabajadores de campo en las acciones y medios de comunicación interna.

ACCIONES

Las siguientes acciones se establecen considerando las opiniones y resultados obtenidos en los instrumentos efectuados durante el estudio de caso:

- Realizar la impresión del boletín dos veces por semana con las noticias más destacadas y llevar a cabo una reunión con el personal para socializar la información.
- Crear un concurso de fotografía para dar a conocer el valioso trabajo que realizan los trabajadores en el campo. Y se realizará una exposición fotográfica con el material recibido.

- Generar tres reportajes sobre el trabajo que realizan los trabajadores en las estaciones de Popayán, Santander de Quilichao y Santa Rosa.
- Organizar una visita por parte del área administrativa a los campos e invernaderos para que se informen sobre el valioso trabajo que desarrollan.

PÚBLICO OBJETIVO

Trabajadores de campo

RESULTADOS ESPERADOS

- Más integración de los trabajadores de campo con las áreas administrativas.
- Visibilidad del trabajo que se realiza en campo y en los invernaderos.
- Inclusión de las estaciones a las actividades de comunicación interna.
- Acceso de la información noticiosa a los trabajadores de campo.
- Dar a conocer el talento fotográfico de varios trabajadores reconocimiento sus aportes a la organización a través de publicación en los diferentes medios del CIAT.

PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | CONCEPTO | VALOR | TIEMPO |
|--|------------------------------|--------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Concurso fotográfico | Premio al ganador un bono | \$500.000 | 60 días |

8. RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Es importante mencionar que el trabajo que ha realizado el equipo de comunicación interna durante estos dos últimos años, ha sido un trabajo pensado para fortalecer la comunicación con las áreas, el plan de negocio anual del CIAT, los medios y contenidos de comunicación interna, entre otros. Sin embargo, este estudio de caso nos demuestra que es importante incluir las opiniones de los colaboradores administrativos y de investigación en la planeación de las acciones de comunicación para que estén acordes a sus necesidades.

Del mismo modo, la organización debe tener canales de información que sean accesibles para todos sus colaboradores en el Centro, los trabajadores de campo no tienen acceso a internet lo que los limita para informarse de las noticias que se publican en la intranet o que se envían por correo institucional como es el caso del boletín CIATnow. Los únicos medios con los que cuentan son las carteleras que están ubicadas en algunos lugares de la organización y la pantalla del casino.

Así mismo, el director de la organización debe estar más en contacto con sus colaboradores para que ellos se informen a través de una voz oficial sobre los avances de las áreas en temas administrativos o de investigación. Crear más espacios de diálogo para que el director también conozca el trabajo de las personas en las oficinas y en el campo.

También, es importante que exista una claridad de la información que se debe publicar internamente y que sirve para promoverse en los medios internos y externos. Las organizaciones se olvidan que los principales voceros son los colaboradores y ellos son los que promueven la imagen de la organización, si no se preocupan por incluirlos en las decisiones, es probable que no construyan sentido de pertenencia hacia la misión debido a que no van a comprender cual es su rol y esto puede terminar afectando el cumplimiento de los objetivos.

Otra recomendación, esta relacionada con darle más visibilidad al trabajo que realizan las personas en el campo. Hasta el momento faltan más acciones de comunicación interna que muestren el trabajo en campo y las estaciones de Popayán, Santander de Quilichao y Santa Rosa.

Por otra parte, es de suma importancia reconocer que los colaboradores se informan sobre las noticias y eventos institucionales de la organización a través de los distintos medios internos como: intranet, pantallas, carteleras, boletín, correo entre otros, esto lo que refleja es que no es necesario implementar más medios sino trabajar en innovar con los que se tiene con actividades que involucren a todo el personal.

Es por lo anterior, que conocer las opiniones de los trabajadores, se convierte en un eje fundamental para el desarrollo de nuevas propuestas y para fortalecer las ya existentes. La invitación es a seguir implementando instrumentos de medición para cada estrategia para conocer las percepciones de las personas porque es información valiosa para las iniciativas internas.

REFERENCIAS

AGUILERA, J. (2007). Gerencia integral de comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Bogota: Eco Ediciones.

ÁLVAREZ, A. (2010). La evaluación en comunicación: desarrollo histórico y principales antecedentes. Recuperado de:

http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf

ARANA, A. (2010). Un breve recorrido alrededor de la comunicación interna. Recuperado de: <http://ciatblogs.cgiar.org/knowledgemanagement/comunicacion-interna/>

BRANDOLINI, M & GONZÁLEZ, F. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Argentina: Editorial DIRCOM.

Centro Internacional de Agricultura Tropical. (CIAT). (2017). Reporte anual 2016-2017. CIAT en retrospectiva Recuperado de: <http://ciat.cgiar.org/annual-report-2016-2017/?lang=es>

CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL. (CIAT). (2017a). Resultados destacados en 2016. Recuperado de: <http://ciat.cgiar.org/?lang=es>

CHIAVENATO, I. (1999). Administración de recursos humanos. 5ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

COPPERO, M & PELLEGRINO, M. (2004). Comunicación interna y creatividad en las organizaciones. Recuperado de:

<http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=10065372&p00=comunicaci%C3%B3n+interna+creatividad+organizaciones>.

CODINA, A. (2001). Saber escuchar: para una dirección efectiva. Economía y Desarrollo. Recuperado de:

<http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=10184320>.

CUERVO, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de: ios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

DEL PULGAR, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos. España: ESIC Editorial.

ESCOBAR, J. (2009). Comunicación corporativa. Recuperado de: <http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=10336978>

FERNÁNDEZ, C. (1997). La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas.

GAN, F & TRIGINÉ, J. (2012). Comunicación interna. Recuperado de: <http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=11038643&p00=la+comunicaci%C3%B3n+interna>

GARCÍA, J. (2012). La comunicación interna. Recuperado de: <http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/detail.action?docID=10203000&p00=la+comunicaci%C3%B3n+interna>

GONZÁLEZ, K. (2012). La comunicación interna como elemento integrador para direccionar y potencializar procesos y servicios en una organización deportiva. Caso: liga vallecaucana de patinaje. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social y Periodismo.

MENDEZ, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Editorial McGraw Hill.

ORGALLO, C. (2007). Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Recuperado de: <http://ezproxy.uao.edu.co:2061/lib/bibliouaosp/reader.action?docID=10228096>.

OTZEN, T & MANTEROLA, C. 2017. Técnicas de Muestreo sobre una población a Estudio. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>.

PERIÓDICO EL PAÍS. (2017). CIAT Forjando la sostenibilidad alimentaria futura desde 1967. Santiago de Cali. Domingo 30 de julio de 2017.

PRECIADO, A. (2007). Comunicación directiva: Influencia del etilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. Medellín: Editorial Pontificia Universidad Bolivariana.

PRECIADO, A. HINCAPIÉ, C & PABÓN, M. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. Revista comunicación, No. 26 Recuperado de: <https://www.google.com.co/search?q=Los+indicadores+de+medida+en+la+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional&oq=Los+indicadores+de+medida+en+la+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional&aqs=chrome..69i57.454j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

REBEIL, C. & RUIZ, M. (2017). El poder de la comunicación en las organizaciones, p.330-331. Recuperado de: <http://bit.ly/2x5OSGY>.

RETOLAZA, I. (2010). Teoría del cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Comunicación interna. Recuperado de: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>

ROGERS, P. (2014). Theory of Change. Recuperado de: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf

SAMPIERI, R; COLLADO, C & Y BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la investigación. p.22. Recuperado de: <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

SANCHIS, J. (2000). Comunicar con éxito: Teoría y práctica de la comunicación. Gestión 2000.com. España: Ediciones Gestion 2000.

SORIA, R. (2008). Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa, 1(1), p.14. Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>

VÁSQUEZ, L. (2000). La empresa: Escenario de Convivencia. Modelo Comunicacional para la Convivencia Empresarial. Medellín: Editorial Colina.

VOGEL, I. (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development: Review Report. Recuperado de: http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf

(UNED). (2011). Roberto Hernández Sampieri visitó la UNED UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. Recuperado de: (<https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/sociedad/1144-roberto-hernandez-sampieri-visito-la-uned>)