

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:
MEDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS
EN LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE”**

**ALEXANDRA CAROLINA PERALTA GRANADA
LAURA MARCELA RAMIREZ GARCIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: MEDIO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN LA ESCUELA
NACIONAL DEL DEPORTE”**

**ALEXANDRA CAROLINA PERALTA GRANADA
LAURA MARCELA RAMIREZ GARCÍA**

**Pasantía Institucional para optar al título de
Comunicador Social-Periodista**

**Directora
MARÍA VICTORIA RESTREPO
Comunicadora Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista

MONICA VALENCIA ALZATE

Jurado

VICTORIA MORENO

Jurado

Santiago de Cali, abril de 2013

CONTENIDO

RESUMEN	Pág. 9
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVOS GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1. ANTECEDENTES	20
4.2. MARCO CONTEXTUAL	21
4.2.1. Origen y primeros pasos	23
4.3. HITOS ORGANIZACIONALES	25
4.4. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	27
4.5. COMPONENTE ESTRATÉGICO	27
4.6. PRINCIPIOS FILOSÓFICOS	28
4.6.1. Valores	28
4.6.2. Igualdad	28
4.6.3. Responsabilidad	29
4.6.4. Libertad	29
4.6.5. Cooperación	29
4.6.6. Transparencia	29
4.6.7. Servicio	29
4.6.8. Respeto	29
4.6.9. Compromiso	29
4.6.10. Justicia	30
4.6.11. Honestidad	30
4.6.12. Pertenencia	30
4.7. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	30
4.8. FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN	31
4.9. MARCO TEÓRICO	33
4.9.1. La organización y el proceso de organización	34
4.10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	41
4.10.1. Comunicación y direccionamiento estratégico	42
4.10.2. Comunicación corporativa e integral	46
4.10.3. Comunicación interna	47
4.10.4. La comunicación formal	53
4.10.5. Comunicación Descendente	53
4.10.6. Comunicación Ascendente	54
4.10.7. La comunicación Informal	54
4.11. MATRIZ DE MEDIOS	54
4.12. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	55
4.12.1. Cartelera.	55

4.12.2. Correo electrónico	56
4.12.3. Reuniones y Eventos	56
4.12.4. Página Web	57
4.12.5. Intranet.	58
5.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO	59
5.2. INSTRUMENTOS	60
5.3. FUENTES	60
5.3.1.PRIMARIAS	60
5.3.2.SECUNDARIAS	61
5.4. PROCEDIMIENTOS	62
6.PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
6.1. TABULACION DE LA ENCUESTA	64
6.2ANÁLISIS ENCUESTA	72
6.3ANÁLISIS ENTREVISTA	74
7. CARACTERIZACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	78
7.1. CARTELERAS	78
7.2. VIDEO INSTITUCIONAL	78
7.3. REUNIONES JUNTA DIRECTIVA	78
7.4.MEMORANDOS	79
7.5. P.Q.R.S	79
7.6. PÁGINA WEB	79
7.7. SOY PEI	79
8.PROPOSTA DE COMUNICACIÓN	82
8.1.OBJETIVO GENERAL DE LA PROPOSTA DE COMUNICACIÓN	82
8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPOSTA DE COMUNICACIÓN	82
8.3DESARROLLO DE LA PROPOSTA DE COMUNICACIÓN	82
9.CONCLUSIONES	85
10. RECOMENDACIONES	87
11.RECURSOS	88
11.1.RECURSOS HUMANOS	88
11.2.RECURSOS FISICOS Y FINANCIEROS	88
12.CRONOGRAMA	89
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	93

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz visualizada aspectos de Comunicación	83
Cuadro 2. Recursos Financieros	88
Cuadro 3. Cronograma de Actividades	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte	22
Figura 2. Organigrama de la Institución	33
Figura 3. Grafico Pregunta 1.	66
Figura 4. Gráfico pregunta 2.	67
Figura 4. Gráfico pregunta 3.	67
Figura 5. Gráfico pregunta 4	68
Figura 6. Gráfico pregunta 5	69
Figura 67. Gráfico pregunta 6.	70
Figura 8. Gráfico pregunta 7.	71
Figura 9. Gráfico pregunta 8.	72
Figura 10. Gráfico pregunta 9.	73
Figura 11. Gráfico pregunta 10.	73

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: ENCUESTA DE COMUNICACIÒN	Pág. 93
Anexo B. Entrevista	96
Anexo C. Matriz de Medios	97
Anexo D. Página Web	100

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como propósito elaborar un análisis de la comunicación estratégica en la institución universitaria escuela nacional del deporte, para dar cumplimiento a este objetivo, se planteo una investigación cuantitativa y cualitativa de recolección de información, utilizando la entrevista y encuesta permitiendo un análisis más completo para la elaboración de los resultados que dieron efectiva cuenta del estado de la comunicación interna. Los sujetos de la muestra fueron 58 colaboradores de las diferentes aéreas de la Escuela, la participación de la mayoría de los colaboradores fue activa sin dejar de mencionar que en el momento de realizar las entrevistas a los altos directivos hubo varios inconvenientes, uno de ellos fue el tiempo.

La aplicación de los instrumentos permitieron conocer el estado de los medios de comunicación existentes en la institución, se evidencio que la mayoría de los colaboradores conciben los procesos comunicativos sin embargo se considera que hay un nivel considerable de falta de apropiación para el uso de los medios, esto hace que la comunicación no sea efectiva y fluya de una manera informal ocasionando inconvenientes laborales.

El resultado del análisis realizado fue la implementación de la matriz de medios reestructurados dentro del proceso de comunicación en la Escuela, apuntó a que la institución mejore y defina el uso de los medios de comunicación internos formales. Así mismo se diseño una matriz con los medios de comunicación existentes reestructurados como la página web, el boletín soy Pei y carteleras entre otros, para ser socializado a la jefe de comunicaciones.

Todo lo anterior se logró gracias a la participación de los colaboradores de la Escuela Nacional del Deporte que a pesar del poco tiempo que les queda libre, participaron de una manera muy amable y activa en el momento de aplicar los instrumentos.

Palabras Claves: Comunicacion interna, medios de comunicación, matriz de medios, Escuela Nacional del Deporte, procesos comunicativos.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional se ha constituido en los últimos años en un componente estratégico para las organizaciones, siendo incorporada por diversas organizaciones empresariales, públicas y sociales. Es a su vez un desafío pendiente para muchas otras organizaciones que no se han preocupado por dar al componente comunicativo la relevancia que tiene a la hora de cumplir los objetivos estratégicos de una empresa.

La comunicación es inherente a la organización. Ésta se encuentra presente en la totalidad de las actividades de una empresa, desde los flujos de información necesarios para la realización de las funciones de la organización hasta la proyección de ésta hacia la sociedad y sus respectivos entornos. “La comunicación organizacional cumple un rol fundamental en la empresa, debido a que es la espina dorsal de ella; le permite no sólo coordinar las actividades operativas rutinarias, sino que plantea la necesidad de otro tipo de comunicación, que la acerque efectivamente a los públicos internos y atraiga a los externos”¹.

En ese sentido, la comunicación interna se plantea como un componente fundamental en el desarrollo de una organización. Se trata de integrar a los públicos internos alrededor de la filosofía y objetivos de la organización, para así proyectarse hacia los públicos externos. Es, en últimas, un razonamiento que propende por comenzar por el principio, es decir, arreglar las cosas en la casa para luego si mirar qué pasa en el barrio, por poner un ejemplo sencillo pero ilustrativo.

En este documento académico se consigna la propuesta que se elaboró alrededor de la organización: “Análisis de la comunicación estratégica: medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la I. U. Escuela Nacional del Deporte”, en el cual se pueda determinar con exactitud en qué estado se encuentra ésta, cuál es su relación con el funcionamiento de la organización y los factores que han incidido en la no formalización de la comunicación interna como proceso transversal de la organización.

¹ REUSCH HEVIA, Ana María. Liderazgo del Dircom: un desafío pendiente. Mesa de Trabajo, Liderazgo del comunicador en las organizaciones. Universidad Javeriana, Cali. 2005

Para ello se ha asumido una línea investigativa combinada entre empírico analítica y hermenéutica, donde por medio de la aplicación de técnicas de recolección de información, ésta se recopiló, analizó e interpretó como base para que las investigadoras formularan recomendaciones encaminadas a contribuir a la solución de las distintas situaciones encontradas al interior de esta organización.

Lo más importante de la información recopilada fue reconocer las falencias que existen actualmente en la institución a nivel de comunicación interna, pues así se logró el gestionamiento e implementación de la estrategia de la propuesta realizada por las investigadoras, la cual fue implementar en los procesos comunicativos una matriz de medios, basada en las necesidades y en la estructura organizacional de la institución, que les permita a cada uno de los colaboradores conocer y desarrollar de forma correcta los medios de comunicación existentes.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es una institución pública con una trayectoria de casi 40 años, si se tiene en cuenta su origen de carácter tecnológico un año después de celebrados los Juegos Panamericanos de 1971 en Santiago de Cali. Se trata entonces de una organización que cuenta con experiencia acumulada y con resultados concretos de su operación, medidos en la prestación del servicio educativo y la calidad del mismo.

Sin embargo, esta trayectoria no ha redundado en desarrollos en el área de la comunicación que vayan en la línea de los más recientes avances teóricos y prácticos de la comunicación organizacional, considerada clave hoy en día y que ha sido incorporada en diversas organizaciones como una manera de cumplir con sus objetivos estratégicos, ya sean de productividad o rentabilidad, como es el caso de la organización empresarial u objetivos de otro orden como notoriedad, reconocimiento o impacto social, si se trata de organizaciones no lucrativas.

Ante un panorama de este tipo, donde la comunicación organizacional y más específicamente el componente de la comunicación interna no tienen lugar al interior de una organización de carácter público que maneja una función social de educar, como lo es la I.U Escuela Nacional del Deporte, se plantea un problema de orden comunicativo. El hecho de que en esta institución universitaria haya una oficina de comunicaciones, políticas de comunicación interna y herramientas de comunicación no significa que la comunicación interna sea óptima. La falta de la existencia de una matriz de medios hace que haya un vacío al interior de la organización dentro de la comunicación interna que puede representar problemas en su funcionamiento.

En efecto, la carencia de una comunicación interna organizada en la Escuela Nacional del Deporte redundaría en la ausencia de un protocolo legítimo para el abordaje comunicativo. Lo anterior se hace evidente con la inexistencia de una matriz de medios de comunicaciones que facilite coordinar efectivamente los flujos de comunicación interna propios de la dinámica laboral. El resultado de estas falencias se manifiesta explícitamente en la informalidad con la que se desenvuelven los flujos comunicativos entre los distintos actores sociales que integran la organización. Es clara una comunicación informal, desestructurada, generada por ausencia de medios de información instituidos, que sean

reconocidos y susciten la confianza del público interno. En lugar de aquellos predominan comunicaciones espontaneas susceptibles de no llegar a todos los miembros de la institución. Entre las consecuencias negativas que puede suscitar esta situación, es posible hallar el germen de cierta incertidumbre entre los miembros de la organización respecto a la manera de cómo desempeñar el trabajo, de vincularse a la institución como miembros activos que deben tenerse en cuenta.

Es necesario entonces realizar un abordaje de la comunicación de manera estratégica y no dejarla fluir naturalmente, pues en una organización se requiere de un orden y una estructura en aras de acercarse a los objetivos establecidos. La comunicación es un componente inherente a la organización, tanto hacia afuera donde están los entornos que la determinan, como hacia adentro, donde está el capital humano que la hace funcionar. En ese sentido, los públicos internos se revisten de una gran importancia para la organización vista como un todo, pues la suma de cada uno de sus miembros es lo que en realidad conforma y determina la naturaleza, características y funcionalidad de una organización.

La comunicación interna en una organización que trabaja con el equipo humano, cuya suma de esfuerzos coordinados es la que verdaderamente genera los resultados; un razonamiento lógico que ya habla de la importancia de generar procesos comunicativos efectivos con el equipo humano de una organización. Se trata de que los miembros de una organización estén informados de lo que ocurre en su lugar de trabajo, de que conozcan la estructura de su compañía, cómo funciona, cuál es su filosofía, sus valores, sus objetivos, que se sientan parte de ella y puedan comprender para que se hace lo que se hace.

Esto es lo que se espera de la comunicación interna en una organización. En términos generales, la comunicación interna es la responsable de compartir las informaciones necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. En ese sentido, para la organización de hoy en día es necesario desarrollar estrategias de comunicación interna pues además de hacer más eficaz el trabajo dentro de ella en razón de generar más entendimiento, reconocimiento, coordinación, etc. entre sus miembros, en una mirada más global e integral es un camino para que la organización cumpla con sus objetivos corporativos y sea vista, percibida y sobre todo actúe como un todo, como una unidad en pos de su desarrollo y crecimiento.

Sin embargo, antes de generar estrategias es preciso conocer las características del contexto para así tener criterio y conocimiento de causa para formular caminos a seguir. Las organizaciones que todavía no han incorporado la comunicación organizacional como componente estratégico requieren implementar acciones

para poner fin a esta situación. En ese sentido, es preciso determinar las características y factores peculiares de una organización que estén impidiendo o relegando a un segundo plano las preocupaciones por concebir la comunicación interna como un proceso que comporta el funcionamiento idóneo de la totalidad de una organización. Hoy día las organizaciones requieren analizar la situación en que se encuentran sus procesos comunicativos, es decir, estas organizaciones requieren de la elaboración de un diagnóstico a partir del cual pueda identificarse con exactitud la naturaleza de un problema y tomar medidas para solucionarlo.

Como se reseñó en apartados anteriores, la Escuela Nacional de Deporte es una institución universitaria de carácter público que busca promover el desarrollo nacional a través de la prestación de un servicio educativo de calidad en todo lo relacionado con el ámbito deportivo y de salud, formando colombianos integrales y competentes.

De ahí que la importancia de esta institución para el municipio y el departamento sea más que evidente, en razón de la oferta de un servicio único en un campo que históricamente ha mostrado su relevancia como factor de desarrollo social, cultural, económico y personal.

La Escuela Nacional del Deporte es entonces una institución preponderante en el tejido organizacional de la ciudad. Como organización pública representa un legado para el municipio y un factor de valor para la ciudad; así ha sido entendido por el Estado que en el transcurso de la trayectoria de la Escuela se ha encargado de tomar las acciones para consolidarla.

Desde 1995, cuando la institución educativa pasó de carácter tecnológico a universitario, su proceso de crecimiento se ha incrementado progresivamente. La Escuela ha incorporado nuevos programas académicos de pregrado y post grado y ha recibido acreditación legal de otros; ha experimentado procesos de reformas académicas y administrativas, siendo los más relevantes los ocurridos en 2003, cuando pasó a depender del Ministerio de Educación y en 2005 cuando se convirtió en una entidad pública de orden municipal.

Estos procesos son normales en una organización pública sujeta al control del Estado, que dependiendo de la voluntad política del gobierno de turno modifica para bien o para mal una institución. En el caso de la Escuela Nacional del deporte es posible inducir que se trata de una organización en crecimiento, un presupuesto que se hace más fuerte al mirar el contexto sociocultural de la ciudad, donde el deporte y la salud es un aspecto importante. Sin embargo, lo relevante para esa

investigación es que el entorno público al que pertenece la Escuela Nacional del Deporte le ha significado una serie de cambios administrativos, los cuales por supuesto generan cambios al interior de la estructura organizacional, a los cuales es preciso adaptarse.

Esta situación de cambio y adaptación ha posibilitado el actual estado de la comunicación en la Escuela Nacional del Deporte, que como se ha reseñado en apartados anteriores no cuenta con una comunicación interna organizada. Actualmente esta institución presenta una comunicación interna informal, espontánea, que surge de acuerdo con las necesidades inmediatas y que no está enmarcada en un proceso comunicativo.

Si bien la institución ha adelantado algunas acciones tendientes a generar canales de comunicación como es el caso del boletín *Soy PEI*, *Audicom* y la página web, estos se encuentran dirigidos a la comunidad estudiantil más no al público interno administrativo entre los cuales se encuentran el personal de planta y los contratistas; ambos constituyen el equipo humano que hace posible a la Escuela funcionar.

La carencia de una comunicación interna organizada ha significado una serie de problemas al interior de la institución. No existen, por ejemplo, medios de comunicación establecidos que transmitan la información entre las dependencias. Predomina el voz a voz como canal de la información operativa y la información en soporte impreso es tardía e inoportuna. Queda así allanado el camino para la creación de rumores, de problemas interpersonales y especialmente de la formación de una mala imagen de la organización en el imaginario del empleado.

Tal situación es sumamente grave, pues implica el resultado contrario a lo que busca la comunicación organizacional como proceso integral de optimización de la organización: “la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”². En ese sentido, una comunicación interna problemática y desestructurada terminará afectando la proyección de la institución hacia la sociedad y la consecución de los objetivos corporativos.

² MIQUILENA, Miriam G. BLANCO Charles J. Rol de la comunicación en el cambio y la transformación organizacionales. Ponencia Universidad Javeriana, Cali. 2005

Es vital que las organizaciones de hoy en día implementen y desarrollen acciones que fortalezcan la cultura organizacional, pues es necesario que sus miembros estén identificados con los objetivos de la empresa. Una buena comunicación interna puede ser útil para este propósito, así como para proyectar una mejor imagen al público externo.

Por estas razones se hizo pertinente adelantar el trabajo de grado al interior de la Escuela Nacional del Deporte. Se trató de implementar un proceso de investigación que indagara por los factores que han incidido en la no formalización de la comunicación interna al interior de esta institución. En razón de esto se realizó un “Análisis de la comunicación estratégica: medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la I.U Escuela Nacional del Deporte, que permitió a través de la aplicación de técnicas investigativas establecer el estado de los medios, los canales y los actores sociales de la organización, para posteriormente plantear propuestas que contribuyan a la solución de dichos problemas y falencias.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores han incidido para que LA COMUNICACION INTERNA en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte NO SEA EFICIENTE?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué elementos de la comunicación interna deben analizarse en la Escuela Nacional del Deporte?
- ¿Cómo identificar la percepción de los funcionarios de la organización acerca de los factores que tienen relación con el desarrollo de los procesos de comunicación interna en la Escuela Nacional del Deporte?
- ¿Cuál es el estado de la comunicación interna de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?
- ¿Que estrategias comunicativas ayudarían a mejorar los procedimientos comunicativos de la Institución?

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión de la comunicación en la organización no debe realizarse sin una planificación, por el contrario, esta debe ser estratégicamente organizada. Al margen de que en una organización se apliquen o no herramientas comunicativas, la comunicación igualmente ocurre. Es un proceso inherente a la organización y al mismo ser humano. Por tal razón se hace necesario aplicar métodos que puedan dar cuenta de la situación comunicativa en que una organización se encuentra, teniendo siempre como referente el entorno en que está inserta y los actores internos y externos.

El trabajo de grado al interior de la Escuela Nacional del Deporte se considera oportuno, pues al interior de esta organización se presenta actualmente un problema de comunicación que requiere de las competencias de un profesional de la comunicación social para adelantar un proceso que dé respuesta a este problema concreto de carácter institucional.

En efecto, en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte persisten serios indicios de la carencia de una comunicación interna organizada. Al interior de esta institución universitaria no se han adelantado investigaciones en torno a la comunicación organizacional, no se han elaborado diagnósticos del estado de la comunicación interna, no se ha medido la eficacia de los canales por donde fluye la información, no se han interesado por diagnosticar el estado de los procesos comunicativos y no se han planteado estrategias en esta línea comunicativa.

Es de acuerdo con este contexto que el presente proyecto buscó aplicar herramientas pertinentes que permitieron diagnosticar el estado general de la comunicación interna al interior de esa organización, como un primer paso para posteriores desarrollos comunicativos. Conocer el estado de la comunicación interna implica para la organización enterarse de situaciones problemáticas y empezar a pensar que acciones se pueden tomar para corregirlas.

Por este motivo fue necesario realizar este trabajo de grado en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, pues fue de gran importancia plantear acciones encaminadas a dar soluciones a las falencias de la comunicación interna que presenta una institución pública de carácter educativo, que representa un valor para el departamento y que compete a todos los ciudadanos.

Se considera que se justifica plantear un análisis de la comunicación estratégica, medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la Escuela Nacional del Deporte para determinar, por un lado, qué formas está tomando la comunicación entre las áreas, dependencias y actores sociales de la institución y cómo está afectando esto a la organización; segundo, para identificar los factores que han incidido para que en dicha institución la comunicación interna no se haya constituido ni concebido aún como un proceso fundamental para la evolución de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que han incidido para que la comunicación interna en la Institución universitaria Escuela Nacional del Deporte, no sea eficiente

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los flujos de la comunicación interna en la institución universitaria Escuela Nacional del Deporte para proponer herramientas de comunicación que contribuyan con el mejoramiento de los procesos comunicativos.
- Identificar la percepción de los funcionarios de la organización acerca de los factores que tienen relación con el desarrollo de los procesos de comunicación interna en la Escuela Nacional del Deporte.
- Proponer herramientas de comunicación que contribuyan con mejoramiento de los procesos comunicativos.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

En este apartado, es relevante mencionar que para llevar a cabo este trabajo de investigación, se tuvieron en cuenta referentes investigativos y teóricos, los cuales se listan de forma general a continuación:

Plan de comunicaciones organizacional e informativa realizado por la oficina de control interno de la Alcaldía de Cali en el año 2009, el cual fue llevado a cabo en dicha entidad, con el objetivo principal de gestionar e implantar la Comunicación Pública como apoyo al desarrollo de las funciones misionales de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali a través de la alineación del discurso interno para la construcción de imagen, buena reputación, cultura, identidad corporativa y transparencia, ante públicos internos y externos.

Análisis de la comunicación interna y propuesta de plan estratégico en la Fundación Trascender, Cali, realizado por los estudiantes Dinyer González Hernández y Adriana Olmos Botero en el año 2001, cuyos objetivos principales del estudio fueron: describir, diagnosticar la organización interna y establecer el aporte de la comunicación para la sostenibilidad en el tiempo de la Fundación Trascender.

Diseño de un plan estratégico de comunicación para la clínica de oftalmología de Cali³ a partir de un diagnóstico de comunicación interno, el cual fue un estudio realizado en el año 2001 por la estudiante Juliana Moncada Echavarría. Este estudio como objetivos: diagnosticar la comunicación interna de la clínica, registrar la idea y el rol que le asignan los directivos a la comunicación organización existente en la entidad y diseñar finalmente un plan estratégico para consolidar los procesos administrativos y comunicacionales.

³ MONCADA ECHAVARRIA, Juliana. Diseño de un plan estratégico de comunicación para la clínica de oftalmología de Cali. Trabajo de Grado Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. 2001. P. 58

Plan de comunicación organizacional para el Centro Medico Imbanaco⁴, llevado a cabo por el estudiante William Castillo Cardozo en el año 2006, el cual evaluó la comunicación de dicho centro médico con el fin de determinar su estado en relación a espacios y medios de comunicación en aras de diseñar un plan estratégico para mejorar la eficacia de los canales comunicativos en dicha entidad.

Diagnóstico y diseño de un plan de comunicaciones para el Hospital Mario Correa Rengifo⁵, trabajo de investigación llevado a cabo por Viviana Calle y Wendy Mosquera en el año 2006, el cual consistió en el aporte de los procesos de comunicación humanos y mediáticos en los procesos laborales colectivos.

Finalmente, es importante mencionar que en el transcurso de los 26 años de historia de la Escuela Nacional del Deporte como institución universitaria no se ha adelantado ningún tipo de acción que dé cuenta de los procesos de comunicación interna dentro de la organización; no se han realizado diagnósticos del estado de los medios, espacios y canales que permiten funcionar la institución y en ese sentido tampoco se han planteado o desarrollado estrategias encaminadas a mejorar u optimizar el flujo de la información entre las distintas áreas de la entidad.

4.2. MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Nacional del Deporte es una institución universitaria de carácter público en el orden municipal, es decir, pertenece a la ciudad de Santiago de Cali. Nació como institución tecnológica que dependía de Coldeportes, varios años después estuvo subordinada al Ministerio de Educación hasta que en el año 2005 pasó a hacer parte del municipio mediante Acuerdo del Concejo de la ciudad.

Su función es la de prestar un servicio educativo en todo lo relacionado con el ámbito del deporte, por lo cual presenta un portafolio de servicios donde se incluyen pre grados, post grados, cursos, seminarios, capacitaciones, además de ofrecer en los últimos años el acceso a una infraestructura deportiva y de

⁴ CASTILLO CARDOZO, William. Plan de Comunicación Organizacional para el Centro Medico Imbanaco. Trabajo de Grado Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. 2006. P. 120

⁵ CALLE, Viviana y MOSQUERA, Wendy. Diagnóstico y Diseño de un Plan de Comunicaciones para el Hospital Mario Correa Rengifo. Trabajo de grado Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2006. P. 63.

acondicionamiento físico. El deporte para la organización es una actividad que debe estar enmarcada en un criterio ético, social y cultural, donde la salud se convierte en un valor fundamental.

La institución está ubicada en la Calle 9 No 34-04 en la Comuna 19 y hace parte de la red de organizaciones públicas que prestan un servicio educativo de calidad en el marco de la función social del Estado que procura hacer extensivo el derecho a la educación. En ese sentido está sujeta a determinaciones de la administración municipal, siendo este su entorno más relevante.

A nivel interno la I.U Escuela Nacional del Deporte cuenta con una planta administrativa, entre la cual se encuentran los docentes, conformada por empleados vinculados formalmente a la institución así como por personal de prestación de servicios, que deben renovar semestralmente su contrato.

Sobre este público interno actuará el trabajo de grado propuesto, que busca desarrollar un “Análisis de la comunicación estratégica: medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la escuela nacional del deporte “, para caracterizar, entre otros componentes, los medios y canales existentes por los que fluye la información y cómo fluye esta información, y poder así formular posibles soluciones que hagan más eficaz la comunicación y por ende el funcionamiento laboral del día a día. Sería una primera acción para generar, a futuro, la identidad corporativa y el germen de una cultura organizacional, propios de una organización que ha pensado estratégicamente la comunicación.

Figura 1. Logo Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte



Fuente: Escuela Nacional del Deporte

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es un Establecimiento Público del Orden Municipal dedicado a prestar un servicio educativo en todo lo relacionado con el deporte en el departamento del Valle del Cauca. Se constituyó como tal en el año 1984, aunque su gestación fue fruto de la coyuntura generada con la celebración de los Juegos Panamericanos de 1971, evento que transformó la ciudad en diversos aspectos, siendo uno de ellos la apropiación de un imaginario urbano centrado en el deporte.

Desde esa fecha la institución ha entrado en un proceso de crecimiento progresivo cuyo resultado actual es el testimonio de una organización que está en plena capacidad de ofrecer diferentes programas de educación superior, tanto de pregrado como postgrado, entre otros servicios formativos en distintos niveles, en el marco de una filosofía social donde la salud y la cultura son un eje primordial.

Hoy por hoy Santiago de Cali cuenta con una institución universitaria que está presente en sus 22 comunas a través del Convenio Interinstitucional con la Secretaría del Deporte y la Recreación del Municipio, constituyéndose en el legado del espíritu deportivo de las gentes del departamento, el cual se ha visto reflejado en los numerosos resultados favorables en certámenes nacionales, continentales y mundiales y en el reconocimiento de esta región como una cuna indiscutible del talento y el tesón deportivo.

4.2.1. Origen y primeros pasos. El sitio donde actualmente está ubicada la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte correspondía antaño al “Jockey Club”, ubicado en uno de los escenarios hípicas más famosos de Colombia, El Hipódromo de Santiago de Cali. Al cerrarse este escenario, los propietarios vendieron los terrenos y las instalaciones al Municipio de Santiago de Cali, cuya administración construyó la Unidad Deportiva Panamericana José J. Clark, previo a la realización de los VI Juegos Panamericanos.

La zona del “Jockey club” no modificó significativamente su estructura pues sirvió para las reuniones del equipo organizador del evento y como zona de alimentación para los deportistas. Lo único que se construyó adicionalmente en esta área fue un bloque al que se le denominó Deportel, para ser utilizado como hotel para jueces, deportistas y periodistas, durante las gestas Panamericanas. Cuando terminaron los Juegos, el Comité Organizador hizo entrega de los escenarios a las instancias correspondientes, lo que dejó allanado el terreno para la creación de la futura Escuela Nacional del Deporte.

En efecto, en 1972 Coldeportes determinó que el área total de 16.215 metros cuadrados correspondientes al antiguo Jockey Club, no iba a ser administrada por el Municipio de Santiago de Cali, sino que en su lugar se crearía la primera Institución de capacitación en el campo deportivo, que se llamó inicialmente Centro Deportivo, con la misión de ofertar cursos y seminarios enfocados a cualificar a los técnicos deportivos de la nación.

En principio, los seminarios y cursos eran esporádicos, pero en el transcurso de 1972 se fueron intensificando. Al finalizar los estudios se otorgaba al educando un registro para el Escalafón Nacional de Coldeportes. Fue también en este año cuando la Institución cambió su nombre inicial por el de Centro de Capacitación Deportiva. Así mismo, a mediados de los años setenta el Estado definió los lineamientos que debía cumplir la entidad en la orientación de procesos de capacitación en Educación Física, Deporte y Recreación del hombre colombiano, para lo cual se estructuró un mejor Plan de Estudios en el programa Educación No Formal llamado Curso de Nivelación para Instructores y Entrenadores.

Este cambio trajo como consecuencia una nueva razón social; en adelante la Institución se llamó: Escuela Nacional de Entrenadores. Posteriormente, en diciembre 21 de 1984 la Presidencia de la República expidió el Decreto / Ley 3115 por medio de la cual se creó “como Unidad Administrativa Especial del orden Nacional a la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, Institución de Educación Superior de carácter Tecnológico, adscrita al Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte, Coldeportes, con autonomía Administrativa y Patrimonio”.⁶ Así, la en ese entonces institución tecnológica compartió la Personería Jurídica de Coldeportes y estableció como función principal la prestación de un servicio educativo público, inherente a la función social del estado.

Posteriormente, en 1984 se inició el programa de Tecnología Deportiva, estructurado para ser cursado en seis semestres presenciales y donde el estudiante tuvo la oportunidad de especializarse en un deporte específico entre las disciplinas de atletismo, baloncesto, fútbol, natación y voleibol. Este programa se registró ante el ICFES, dentro del Área del Conocimiento de las Ciencias Sociales, el Derecho y las Ciencias Políticas.

De igual manera, para 1988 se estructuró y llevó a cabo un Programa No Formal dirigido a la clasificación del personal técnico (monitores, entrenadores municipales, departamentales y nacionales) de Coldeportes, en las disciplinas

⁶ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE EN REVISTA CIENCIA Y DEPORTE VOLUMEN 6 No, 10

deportivas de atletismo, baloncesto, ciclismo, fútbol, levantamiento de pesas, natación y voleibol. En esta misma década se implementó también la Práctica Integral, como desarrollo de un deporte dentro de las opciones ofrecidas por la Escuela. Lo interesante de la anterior propuesta era que tenía aplicabilidad inmediata en otro programa denominado Escuelas de Formación Deportiva, cuyo universo estaba integrado por grupos de niños entre 5 y 12 años, interesados en la práctica de una de las disciplinas ofertadas.

4.3. HITOS ORGANIZACIONALES

Sin embargo, fue con la aprobación de la Ley 181 (Ley del Deporte) el 18 de enero de 1995 por medio de la cual se dictaron disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se creó el Sistema Nacional del Deporte, que la Institución modificó su carácter de tecnológico a universitario. Es decir, se constituyó como universidad.

Este importante cambio tuvo la inmediata aprobación del ICFES, pues la institución contaba con todos los requisitos exigidos para esos fines. Lo anterior le permitió a la entidad convertirse en una institución de educación superior de carácter universitario, manteniendo el resto de condiciones descritas en el Decreto de su creación, pero con una ampliación hacia la oferta de programas profesionales. En el mismo año de 1995 se aprobó el primer programa universitario de Pregrado: Deporte y Actividad Física.

Seguidamente se aprobó y dio curso a los programas de Tecnología en Deporte y Tecnología en Periodismo Deportivo modalidad a distancia y Especialización en Actividad Física Terapéutica. En el año de 1998 se aprobó el programa de Fisioterapia; en 1999 ocurrió lo mismo con las Especializaciones de Pedagogía y Didáctica del Entrenamiento Deportivo y Dirección y Gestión Deportiva; en el año 2000 el ICFES aprobó el postgrado en Dirección y Gestión para la Recreación.

Todos los cambios que se sucedieron en la estructura académica y administrativa de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte conllevaron una serie de cambios en la estructura física, que se evidenciaron muy claramente en el año 2004, cuando la institución celebró sus 20 años de acción ininterrumpida en el terreno de la educación.

Un importante avance para la I. U. Escuela Nacional del Deporte se dio en el marco del Programa de Renovación de las Entidades Públicas que fue implementado por el Estado a principios del milenio y que significó para la Institución Universitaria su adscripción al Ministerio de Educación Nacional, sin personería jurídica, con autonomía administrativa y con el patrimonio establecido en el Decreto 3115 de 1984. La misma norma facultó al Ministerio de Educación Nacional para ejercer las funciones de dirigir las actividades de la institución, ejercer el control de gestión pertinente y ordenar el gasto. Así, el Ministerio de Educación Nacional emitió la Resolución No 2764 del 13 de noviembre de 2003, por medio de la cual facultó al Rector de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para ejecutar dichas funciones.

Así mismo, mediante el Decreto 3805 del 25 de octubre de 2005 el Estado adelantó una nueva reforma administrativa en la institución universitaria que modificó su planta de personal administrativo y docente. Así se inició el proceso de descentralización administrativa de la Escuela Nacional del Deporte al orden Territorial, que culminó cuando el Honorable Concejo de la ciudad expidió el Acuerdo Municipal número 168 del 14 de diciembre de 2005, “por el cual se crea el Establecimiento Público del orden Municipal denominado Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y se dictan otras disposiciones”.⁷

En junio de 2006 la entidad estableció su nuevo portal institucional Hermesoft, que integró el sistema de información Académico Academusoft, adquirido a través del convenio cooperativo entre la Universidad de Pamplona y el Ministerio de Educación Nacional. Con este avance tecnológico la Institución Universitaria entró en la modernidad de las nuevas tendencias de la Tecnología de Información y las Comunicaciones, TICs, y logró brindar un servicio más eficaz.

Entre los años 2007 y 2008 la Escuela Nacional del Deporte vio reflejados los resultados de la optimización de sus procesos académicos. En el año 2007, la Institución Universitaria fue notificada por el Ministerio de Educación Nacional de la aprobación del Programa de Fisioterapia modalidad Pregrado presencial jornada diurna, cuya titulación corresponde con el de Fisioterapeuta; así como del Programa de Deporte, modalidad Pregrado presencial jornada diurna, cuya titulación corresponde con la de Profesional en Deporte, con una duración de 8 semestres. Al año siguiente el Ministerio de Educación Nacional notificó nuevamente a la Entidad del otorgamiento del Registro Calificado por cinco años al Programa Especialización en Dirección y Gestión Deportiva, metodología presencial, cuyo título corresponde con el de Especialista en Dirección y Gestión Deportiva.

⁷ Revista Ciencia y Deporte Op.cit

También en el año 2008 la entidad logró cristalizar el proyecto del edificio de tres plantas, donde ahora funcionan el Centro de Acondicionamiento Físico y el Centro de Rehabilitación Física, CERFID. Sin duda, los servicios prestados por los dos centros están satisfaciendo una necesidad sentida de la comunidad caleña en general, especialmente este último, que con tarifas muy favorables beneficia a personas de todos los estratos. Este laboratorio, además de los educandos en práctica, cuenta con tres fisioterapeutas graduados, que tienen bajo su responsabilidad garantizar la calidad del servicio prestado. En el tercer piso, por su parte, está previsto el acondicionamiento del Auditorio o Salón de Actos, para los eventos de gran envergadura que hacia el futuro tenga la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Igualmente se logró la creación del Laboratorio de Inglés con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional.

4.4. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre de la Empresa: Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte

Representante legal: José Fernando Arroyo Valencia

Nombre del director o gerente: José Fernando Arroyo Valencia

Dirección: Calle 9 No 34-04

Teléfonos: 6840404

Ciudad: Cali, Valle del Cauca

Barrio: Champagnat

Comuna: 19

Año de creación: 1984

Página Web: www.endeporte.edu.co

Fax: 6815860

Emails: rectoria@endeporte.edu.co

4.5. COMPONENTE ESTRATÉGICO

- **Misión.** Contribuir en la consolidación del proyecto de nación a través del deporte, en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura, orientando procesos de formación humanista, científica y tecnológica, pertinentes con la transformación de la sociedad
- **Visión.** La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte en el 2017 será una institución de educación superior de alta calidad reconocida por su pertinencia académica y social

4.6. PRINCIPIOS FILOSÓFICOS

- Promover la creación, transferencia y apropiación sistematizada del conocimiento en beneficio del crecimiento social y humano.
- Fomentar el respeto a la diversidad; difundir la ética basada en los valores universales en los que prevalece el interés general sobre el particular.
- Reconocerse así misma, como una institución donde prevalece la controversia racional, regida por valores que facilitan la convivencia y gobernabilidad institucional, el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.
- Fomentar y practicar el respeto a los derechos humanos. Aceptar su responsabilidad y compromiso con la defensa y conservación de la vida digna en todas sus manifestaciones.
- Promover el mejoramiento continuo de su proceso.
- Reconocer y promover la práctica de la igualdad, responsabilidad, la libertad, la cooperación, la transparencia, el servicio, el respeto, el compromiso, la justicia, la honestidad y la pertenencia, como sus valores fundamentales.

4.6.1. Valores. La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte reconoce y promueve la práctica de lo que considera sus valores fundamentales.

4.6.2. Igualdad. El derecho a la igualdad es para todas las personas, por lo tanto estas gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

4.6.3. Responsabilidad. Tenemos la capacidad suficiente para reconocer y hacernos cargo por las consecuencias de nuestros actos. En cumplimiento a ello daremos cuenta a la sociedad sobre el carácter de la misión y sabremos responder ante ella y el Estado por la calidad y la excelencia académica.

4.6.4. Libertad. Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra y de obrar según su inteligencia y antojo, por lo que es responsable de sus actos. Hay libertad de conciencia para alcanzar una vida coherente y equilibrada, libertad de expresión para poder difundir las ideas y promover el debate y la discusión abierta, libertad de reunión como garantía para asociarme con aquellos que comparten ideales y trabajar por los mismos.

4.6.5. Cooperación. Las actuaciones de los servidores públicos deben compartir capacidades, conocimientos o recursos, en procura de mejorar su trabajo y reforzar las ventajas competitivas de la organización

4.6.6. Transparencia. se asume como la calidad del comportamiento evidente; la diafanidad, claridad y confiabilidad en las actuaciones de las personas con rectitud y en los procesos que disminuyen los riesgos que pueden generar duda y que permiten la seguridad y credibilidad en sí mismos, en la Institución y en el país.

4.6.7. Servicio. se asume como una cultura y se presta a través de todos los servidores públicos, docentes y contratistas que laboran en la Institución, para satisfacer las necesidades de la comunidad y cumplir efectivamente las obligaciones que les corresponden.

4.6.8. Respeto. está el en separar los hechos de las personas; se reconoce la legitimidad del otro por ser distinto a uno; las personas se consideran como seres humanos con potencialidades y sujetas a limitaciones. También incorpora la consideración por el entorno, su cuidado y preservación.

4.6.9. Compromiso. es de todos, es la palabra dada, la fe empeñada, es ir más allá del simple deber, es trascender la norma y el cumplimiento de nuestro desempeño como profesionales, como servidores públicos y como seres humanos siendo eficaces en el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

4.6.10. Justicia. Siempre existirá una actitud franca y abierta, favorable al reconocimiento de sus propios deberes y derechos, confiriendo a cada quien lo que le corresponde o pertenece dentro de los límites de la justicia.

4.6.11. Honestidad. es la cualidad que permite al ser humano actuar moderadamente y vivir en concordancia con lo que se piensa, se siente, se dice y se hace.

4.6.12. Pertenencia. Compartir como nuestro y de la entidad lo que se hace por y para la comunidad, generando mayor motivación en el desarrollo de las funciones asignadas a cada servidor público, docente y contratista. Es la congruencia y el compromiso del talento humano para el logro de la misión, visión y objetivos Institucionales.

4.7. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- Desarrollar programas de educación superior en las modalidades de educación tecnológica e intermedia profesional, en lo relacionado con el deporte.
- La Escuela podrá ofrecer programas de educación no formal en niveles que no sean de educación superior.
- Crear, desarrollar, transmitir y utilizar el conocimiento en las áreas especializadas de la Cultura Física y la Salud con el propósito de ayudar en la solución de problemas locales, regionales y nacionales.
- Formar integralmente a los estudiantes sobre bases científico-pedagógicas, éticas y humanísticas. Capacitarlos para el trabajo autónomo y en equipo, para el libre desarrollo de la personalidad, con el propósito de que puedan cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas y de servicio social; igualmente para que tengan la voluntad de liderar solidariamente los procesos de cambio, convivencia y paz que demanda el país.

- Liderar el desarrollo de la Cultura Física y la Salud como paradigmas de enfoque en la búsqueda de la paz, la igualdad y la justicia social en la región y en el país.
- Contribuir creativamente al mejoramiento de la Cultura Física y la Salud, mediante procedimientos de investigación, profesionalización y educación continuada.
- Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.
- Ofrecer un servicio público de educación superior de excelencia, reconocida en el ámbito nacional e internacional, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad, en concordancia con los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política de Colombia y la legislación vigente sobre la materia.
- Educar a la comunidad para que ante todo asuma la defensa y la conservación de la vida en todas sus manifestaciones.
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan del talento humano y de las tecnologías apropiadas que le permitan atender adecuadamente sus necesidades en el campo de la educación física, el deporte y la recreación.

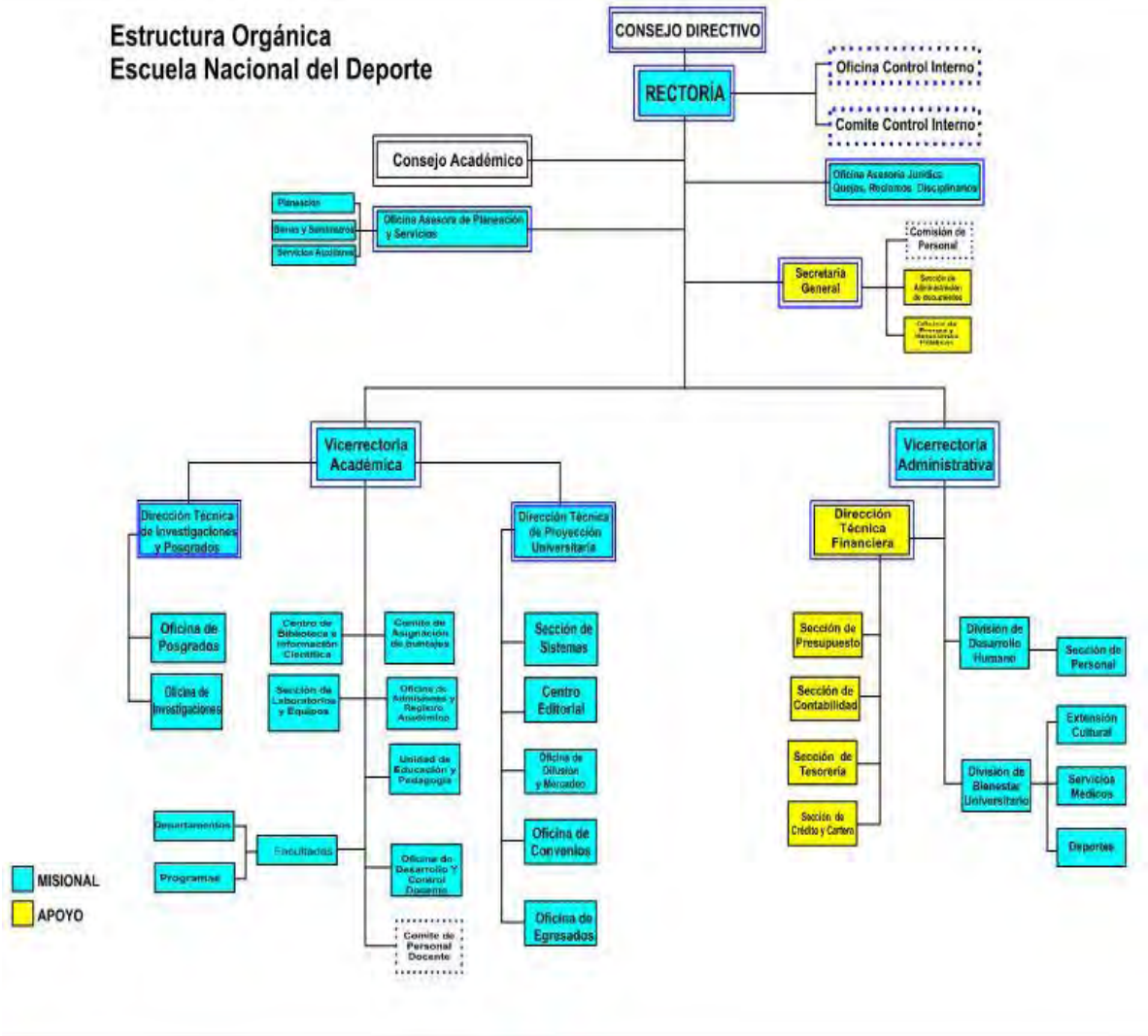
4.8. FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN

- Organizar y dirigir la investigación científica y la formación, capacitación, actualización, profesionalización de recursos humanos en materia de deporte, recreación y educación física.
- Realizar y promover la investigación científica de las ciencias aplicadas al deporte para el mejoramiento de sus técnicas, así como la producción intelectual.
- Formar técnica y profesionalmente al talento humano necesario para mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos.

- Promover el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento de la condición física.
- Preparar y divulgar la información y documentación relativas a la educación física, el deporte y la recreación y en especial, las relacionadas con los resultados de las investigaciones y de los estudios en programas, experiencias técnicas y científicas referidas a aquéllas.
- Organizar e impulsar la descentralización y desconcentración de algunas de sus funciones en regiones o secciones del país.
- Elaborar los términos de referencia y adelantar la interventoría que le corresponda de acuerdo con su competencia.
- Ofrecer cursos de administración deportiva dirigidos a los miembros de los órganos de dirección y administración de los organismos deportivos, como un requisito para el desempeño de sus funciones.
- Operar el sistema de información de su competencia.

Figura 2. Organigrama de la Institución

**Estructura Orgánica
Escuela Nacional del Deporte**



Fuente: Escuela Nacional del Deporte [en línea][consultado 12 de febrero de 2013]. Disponible en internet: www.endeporte.edu.co

4.9. MARCO TEÓRICO

Este trabajo de grado se enmarca dentro del campo de la comunicación organizacional, pues su propósito es desarrollar acciones que permitan establecer el estado de los flujos comunicativos al interior de una organización. En las últimas décadas la organización empresarial se ha constituido en un objeto de estudio de particular importancia dado el papel que desempeña en la configuración funcional de la sociedad moderna. No hay duda de que éste es un mundo de organizaciones, regido por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de las cuales se concentra la actividad humana del trabajo. De manera más general es

claro que la naturaleza de la organización no se remite únicamente a la actividad empresarial, sino que comporta una serie de características esenciales que merecen ser destacadas.

4.9.1. La organización y el proceso de organización. Las organizaciones no son uniformes y homogéneas, por el contrario, presentan características heterogéneas que dan como resultado una amplia variedad de ellas. De acuerdo con sus principales características las organizaciones son susceptibles de clasificarse en tres grandes tipos: organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización⁸. Esta clasificación permite ver a grandes líneas las diferencias en su configuración donde se hacen evidentes las fuerzas y componentes que allí actúan.

La primera clasificación es quizás la más importante porque se refiere a los propósitos que guían las actividades de la organización. Así, estas se clasifican en organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro. Se trata de una diferencia fundamental que marca la distancia necesaria entre la organización empresarial y la organización social; mientras la primera tiene como fin único “generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas”⁹, la segunda tiene como propósito desempeñar un rol en el seno de la sociedad para generar una determinada contribución sin que ello signifique la búsqueda de rentabilidad.

Sin embargo, en la observación del funcionamiento de una organización no lucrativa, como es el caso de ONG y fundaciones, se encontrarán características de organización similares a las de las organizaciones empresariales donde la búsqueda de la rentabilidad es lo más importante. En ambos casos, los procesos comunicativos son susceptibles de ser estudiados y acoplados a los fines respectivos. Cabe señalar también que las organizaciones gubernamentales u organizaciones públicas pueden situarse dentro de las organizaciones no lucrativas, ya que su propósito es desempeñar ciertas funciones sociales en donde, al margen de que se manejen millonarias sumas de dinero, no existen fines de lucro. Otra cosa es que si existan criterios de ahorro y de manejo cuidadoso de los recursos públicos.

⁸ Las Organizaciones. Tipos de organizaciones. [en línea][consultado 12 de febrero de 2013]. Disponible en internet: Disponible en: <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

⁹Ibíd. Disponible en internet: <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

La segunda clasificación (organizaciones según su formalidad) divide el objeto de estudio en organizaciones formales e informales. Sin embargo, se trata de una categorización relativa; por un lado, la organización requiere siempre de un nivel de formalización para ser considerada como tal, pero urge también de niveles de informalización que no pueden ser contenidos sin representar problemas. De este modo, la organización informal como tal, no existe, por lo cual debe entenderse preferiblemente como "cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a los resultados conjuntos"¹⁰. Así, este tipo de organizaciones consisten, más bien, en medios de carácter no oficial que tienen influencia en la comunicación, la toma de decisiones y el control dentro de la organización.

Las organizaciones formales, por su parte, constituyen la organización objeto de estudio, por la complejidad que implica su proceso de organización y estructuración. "La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido"¹¹. Se trata del proceso de organización que se verá más adelante, caracterizado por un nivel de complejidad resultado de las interacciones entre sus componentes.

Ahora bien, dentro de las organizaciones formales pueden generarse otras formas de organización que dan como resultado tipos de estructura que se complementan o excluyen entre sí. Una primera forma o tipo se refiere a la organización lineal, la cual refiere una estructura vertical o piramidal. La organización lineal es el germen de la organización, pues en el origen de esta la característica principal eran las líneas de mando firmes y establecidas, desde donde bajan las órdenes hacia los subordinados. Junto a esta se encuentra la organización funcional, la cual corresponde a un "tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones...el principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff"¹².

¹⁰CHESTER. Bernard, Las funciones del ejecutivo. EN: Amaro, Richard. Los grupos informales. [en línea][consultado 12 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos26/grupos-informales/grupos-informales.shtml#orginform>

¹¹ Chiavenato, Idalbert. Documento Las Organizaciones. Tipos de organizaciones. [En Línea] www.psicopresarial.blogspot.com. [Consultado 29 de septiembre de 2010]. Disponible en Internet <http://psicopresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

¹² Las Organizaciones. Tipos de organizaciones. Op.cit. Disponible en internet:

De esta manera, la organización Línea-Staff “es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional”¹³; allí “coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados”¹⁴.

Por último se encuentran los comités, o juntas, consejos, grupos de trabajo, entre otras denominaciones. En este tipo de organización no existe un criterio definido respecto a la naturaleza o composición de aquellas, pues en el desempeño de sus funciones técnicas, administrativas u otras, la autoridad no se encuentra del todo definida. Se trata, más bien, de extensiones de una organización grande.

La tercera clasificación se refiere a las organizaciones según su grado de centralización, donde se hallan dos tipos básicos: organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas. Esta clasificación se refiere básicamente a la distribución de la autoridad en la organización, es decir, a la delegación o no delegación de la autoridad desde los centros de poder existentes en la estructura jerárquica. Así, la organización centralizada se caracteriza porque “la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores, mientras que en la organización descentralizada “la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible”¹⁵.

Es preciso señalar que ninguna de estas clasificaciones es de naturaleza absoluta, por lo que la ubicación en una u otra no excluye características propias de las otras categorías. Es decir, las organizaciones pueden ser formales y a la vez informales, lineales y funcionales, centralizadas o descentralizadas; situación de donde se deduce que se trata de un asunto de gradación.

De ahí que las organizaciones compartan una serie de características que las definen como tal, al margen de las posibles clasificaciones que se reseñaron

<http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

¹³Ibíd. Disponible en Internet: <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

¹⁴Ibíd. Disponible en Internet: <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

¹⁵Ibíd. Disponible en Internet: <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

anteriormente. A la pregunta ¿Qué es una organización? no sería posible referir una definición exclusivamente con base en las clasificaciones anteriores. Así, “una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos... es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos...sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión”¹⁶.

Esta definición implica una construcción realizada a partir de un concepto de organización que puede ser abordado desde tres puntos de vista diferentes pero complementarios. Para Annie Bartoli, la organización como concepto puede ser entendido como la acción de organizar, el resultado de esa acción o ya bien como el conjunto organizado, que corresponde al concepto que se manejará principalmente.

Como conjunto formal, la organización puede definirse como aquel “conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”¹⁷. Esta definición es acorde con la idea generalizada de organización como un todo integrado y funcional, resultado de la confluencia entre sus partes. Sin embargo, en una primera instancia el conjunto organizado remite a unas características muy concretas que en definitiva engloba todo lo que una organización debe tener para ser considerada como tal.

Esto es, como primera medida, la característica de tener una finalidad conocida por todos sus miembros; una distribución de los roles; una división de la autoridad y el poder; una duración indeterminada, o más bien, determinada por su misión; un sistema de comunicación y coordinación; y por último, la existencia de criterios de evaluación y control de resultados¹⁸. Es en la conjugación de estas características donde se encuentran los elementos que no se hallan en cada uno de sus componentes y donde se explica la semejanza con el concepto de sistema.

El sistema se opone a la idea de caos. La organización como conjunto organizado es el resultado de un proceso de organización tendiente a dotar ese conjunto de unas características funcionales que se asemejen a la idea de sistema, donde no

¹⁶ Definición de Organización. [en línea][consultado 12 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <http://definicion.de/organizacion/>

¹⁷ BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. México: Editorial Paidós. p. 19

¹⁸ *Ibíd.*, p.18

hay partes sobrantes y cada componente desempeña una función que contribuye al todo. Según Bartoli en Comunicación y Organización, la acción de organizar se refiere a una misión de estructuración encaminada a generar más cohesión en las situaciones complejas. En consecuencia, la organización como acción de organizar refiere una acción de estructuración. En ese sentido, en el campo de la administración, la organización se concibe desde la perspectiva de acción donde su propósito es crear la estructura de una empresa.

Esta concepción de la organización (acción de organizar) la organización (conjunto organizado) tiene su origen en el natural desorden que rige en la naturaleza de lo humano. Lo que se busca entonces es contrarrestar el fenómeno natural de desorden. No hay organización sin desorden, la acción de organizar apunta precisamente a reducirlo al acercarse a una concepción sistémica. Un sistema se caracteriza por tener sus elementos unidos entre sí, por estar inmerso en un entorno y por adaptarse y evolucionar conservando la continuidad a través de modificaciones. Así, para Bartoli “la organización es un sistema de transformación acabado y complejo, formada por subsistemas interconectados”¹⁹.

En esta concepción la estructura es un componente fundamental, o valga la redundancia, estructural. ¿Qué es la estructura de una organización? “El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización”²⁰. Esta definición concuerda con el resultado del proceso de organización: “un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades”²¹

La estructuración de la organización se refiere al proceso de organización que da como resultado el conjunto organizado, equivalente a la idea de una organización formal, que se mencionó con anterioridad. De esta manera, el proceso de organización es una condición necesaria para su existencia; es una misión que se construye a partir de una serie de etapas lógicas:

- -Redefinición de la misión del conjunto (vocación, planes, objetivos)

¹⁹ Bartoli, Op.cit.p19

²⁰ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración. p.335

²¹ Bartoli. Op.citp. p-22.

- -Distribución de funciones o unidades de actividad principales (división en correspondencia con el objetivo de departamentalización y con las funciones de apoyo)
- -División en niveles (distribución de responsabilidades y poderes formales, en particular para el establecimiento de un organigrama)
- -Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos y dispositivos de coordinación)
- -Estructuración de las actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales)²².

En comparación con un enfoque administrativo se encuentran una gran variedad de puntos de concordancia que permiten establecer con claridad cuáles son los propósitos del proceso de organización. A riesgo de confusión, podría decirse que para la creación de unas estructuras organizativas que permitan un funcionamiento idóneo de la organización es necesario un proceso de organización, ya que: “divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos; asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales; coordina las diversas tareas organizacionales; conjunta puestos en unidades; establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos; establece líneas de autoridad formales; asigna y utiliza los recursos organizacionales”²³.

Así mismo, cabe señalar que este proceso de organización o estructuración es de carácter complejo pues no arroja como resultado tal o cual estructura determinada. Para Bartoli, el concepto de estructura se refiere a “un conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema cuyo punto en común es la relativa continuidad en el seno de la empresa: de esta manera serán consideradas estructurales las reglas de funcionamiento, los equipos e instalaciones, el sistema de valores, las realidades demográficas...”²⁴, así como los procedimientos técnicos y tecnológicos, la idiosincrasia interna y las relaciones efectivas entre los miembros. Estos componentes pueden denominarse entonces como estructuras organizativas.

²²Ibid. p.20

²³ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Administración . México: Prentice- Hall p.335

²⁴ Bartoli. Op.cit. p-22.

Por otra parte, desde un enfoque administrativo la estructura de una organización puede describirse como la que contiene tres componentes fundamentales: complejidad, formalización y centralización²⁵. De esta manera, la acción de organización de la empresa se da en el marco de estas tres dimensiones. La complejidad se refiere a la división del trabajo en el seno de la organización; la formalización a las reglas y procedimientos de los que depende la organización para su funcionamiento; y la centralización (o descentralización) al lugar o los lugares donde reside la autoridad.

Cualquier cambio que se realice en estas dimensiones organizativas implica una reestructuración de la organización, es decir, un proceso de diseño de la organización. “Los gerentes deben diseñar una estructura de organización que les permita alcanzar las metas y los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia. Diseñar una estructura apropiada significa que los gerentes deben decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente”²⁶.

De acuerdo con lo anterior es posible encontrar una creciente relación entre la estructura de la empresa y sus propósitos buscados. Estos propósitos buscados son equivalentes a la estrategia de la organización, por lo que el asunto se enmarca en el debate entre estrategias y estructura. ¿Siguen las estructuras a las estrategias? No es el propósito de esta investigación entrar en este debate. Sin embargo, si es posible mencionar que no se trata de afirmar o negar tal tendencia de manera absoluta. Es claro que las estructuras de una empresa deben estar acopladas a sus estrategias, de lo contrario se constituiría en una seria falla del proceso de organización: “La estructura de una organización es un medio para ayudar a la gerencia a alcanzar sus objetivos. Ya que los objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura estén estrechamente relacionadas. Más específicamente, la estructura sigue a la estrategia. Si la gerencia cambia su estrategia de manera importante, necesitará modificar la estructura para acomodarse y apoyar este cambio”²⁷.

Es en este punto, el del acople entre estrategia y estructuras, donde la organización del fenómeno de comunicación en el conjunto organizado cobra especial relevancia. La comunicación en la organización debe pensarse en función de la consecución de sus objetivos.

²⁵ ROBBINS, Stephen. COULTER, Op.cit.. p.335

²⁶ Ibid. p.335

²⁷ Ibid. p.353

4.10. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En efecto, “los procesos de comunicación tienen una dimensión organizativa determinada. De hecho, organización y comunicación están vinculadas al funcionamiento de la empresa”²⁸. Esto es, sobre todo porque la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, así como es inherente a la naturaleza humana y a la sociedad. Es claro que no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Es desde esta perspectiva que se plantea la comunicación organizacional, entendida en una primera instancia como “el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”²⁹. De acuerdo con esta definición la comunicación organizacional constituye un fenómeno sin duda complejo que se manifiesta en diferentes formas y entre diferentes actores. Así, la comunicación organizacional puede manifestarse a través de interacciones personales de los miembros de la organización, verbales o no verbales, dentro de la empresa o fuera de ella; a través de medios de comunicación de distinto tipo y alcance; de manera informal o a través de canales formalizados; en distintas direcciones y sentidos, vertical, horizontal y transversal, descendente, ascendente; hacia públicos internos o bien hacia los externos.

Se trata pues de una perspectiva que parte de entender la comunicación como un fenómeno natural en la organización; fenómeno que se da en diversos sentidos y formas, dejando cierta percepción de complejidad y caos. En ese sentido es necesario que la comunicación organizacional se entienda también como “una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio”³⁰. Y en consecuencia es también “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”³¹.

²⁸ Bartoli Op. Cit, p25

²⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.

³⁰ Ibid.p12.

³¹ Ibid. P12

Nótese que en este punto la comunicación ya se define en función de objetivos determinados, lo cual es una condición fundamental de la comunicación organizacional. No basta con concebir la comunicación como un fenómeno inherente a la organización, sino que es preciso someterla a un proceso de organización tendiente a acoplarla a las necesidades de la empresa. En efecto, para Annie Bartoli, la comunicación en la organización empresarial apunta, por un lado, a la coordinación, entendida como una forma de comunicación cuya finalidad es el logro de un objetivo; y por el otro a la concertación, entendida como una “forma de comunicación y de consulta cuya finalidad es la definición de un objetivo común”³².

4.10.1. Comunicación y direccionamiento estratégico. En realidad, concebir la comunicación en la organización en función de objetivos a lograr es la esencia del pensamiento estratégico. Como tal, la comunicación no es un fin en sí misma, sino que, por el contrario, debe estar articulada a los objetivos de la empresa donde esta se planifique. No podría ser de otra manera en la medida que el surgimiento de la comunicación organizacional en el seno de las ciencias de la administración obedeció a unas características del entorno que requerían acciones para contrarrestar la complejidad que empezó a aflorar como resultado del cambio acelerado que ha caracterizado a la sociedad moderna en las últimas décadas. La comunicación organizacional se despliega entonces en función de la empresa y sus objetivos: “La comunicación para la empresa tiene un valor estratégico en el momento en que, gracias a las distintas acciones comunicativas con las distintas herramientas puede alcanzar los objetivos empresariales”³³.

El contexto histórico es situado comúnmente después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se presentó un progresivo desarrollo de los métodos de gestión empresarial³⁴, los cuales evolucionaron con base en circunstancias como la complejidad de los mercados. En ese mismo sentido y referido al contexto estadounidense, se dice que “los impactos del entorno durante las décadas de los setenta y ochenta, como las crisis de energéticos, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, minaron este enfoque de la planificación a largo plazo (idea de futuro plano y estático). Estos cambios en las reglas de juego obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización e identificar oportunidades en que la organización podría tener una ventaja competitiva. El valor de pensar en medios estratégicos empezó a ser reconocido”³⁵.

³² Bartoli.Op.cit. P. 128

³³ Gestión de la comunicación. Capítulo 4. P187

³⁴ Ibíd. P185

³⁵ Robbins, Coulter. Op.cit. P256-257

Así, “desde buscar una mayor producción, reducir costes y mejorar la calidad, hasta la búsqueda de mejores armas comerciales de venta, la gestión empresarial se ha hecho más dependiente de aspectos coyunturales. Esto ha condicionado el planteamiento de objetivos y evidentemente la forma de consecución de estos...Este estado de cosas cambiante ha influido en la sociedad...surge entonces un aspecto muy importante y que hoy por hoy es absolutamente necesario para la supervivencia del mundo empresarial: la comunicación”³⁶.

De esta manera, actualmente las empresas son consideradas mundos en acción: “organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionares, de gestionar y de actuar”³⁷.

Este es pues el contexto donde se gesta el pensamiento estratégico, donde concebir a corto, medio y largo plazo es un asunto fundamental. La cuestión es más profunda si se parte del hecho que caracteriza el entorno actual: la incertidumbre, o si quiere, lo desconocido. El pensamiento estratégico materializado en el direccionamiento estratégico de la organización trata de gestionar la incertidumbre, utilizándola como recurso, a partir de la realidad actual: “La realidad corporativa es una construcción colectiva que define el espacio cotidiano de la organización. Prepararse para lo desconocido no es la adivinación de los acontecimientos en el devenir, es la integración de lo que no existe en esa realidad corporativa. Esto lleva a reconocer los propios límites para abordar la dinámica de un contexto que se mueve y genera desafíos permanentes”³⁸.

En consecuencia, “dependiendo de la dinámica de los modelos corporativos, habrá mayor o menor margen de incertidumbre, pero siempre estará presente. Más allá de lo que hoy se alcanza a ver, se despliega una trama de alternativas que contiene la potencialidad de la incertidumbre como factor de desarrollo. Estas posibilidades aparecen cuando la organización pasa de las certezas a las probabilidades, de los mecanismos cerrados a los sistemas dinámicos, y cuando puede integrar los factores desconocidos que convive en el presente. Las

³⁶ Gestión de la comunicación. Op.cit. P185

³⁷ Pontificia Universidad Javeriana. EN: Revista Signo y Pensamiento. No. 51

³⁸ MANUCCI, Marcelo. Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. En Revista Signo y Pensamiento. Pontificia Universidad Javeriana P.17

organizaciones no son espacios físicos, son una trama simbólica que define el presente y organiza el futuro”³⁹.

Es en este contexto donde la organización requiere de un direccionamiento estratégico mediante acciones de planificación. Cuando se habla de planificación es importante entender que la construcción de objetivos es una condición necesaria para su ejecución. “La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo debe hacerse)”⁴⁰.

Es preciso señalar que el desarrollo de una planificación no es en manera una camisa de fuerza que vaya en contradicción al entorno de incertidumbre que predomina hoy en el mundo moderno. Que ello ocurra no depende más que de la dirección de la empresa y de la continuidad de una política estratégica de planificación continua. En efecto, la planificación se piensa desde la gerencia y es a través de ella que se define un camino a seguir para llevar a la organización del lugar al que se encuentra a la posición a la que se ha propuesto llegar. ¿Por qué se debe planificar? “Porque así se define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y lo superfluo y se establecen los criterios adecuados para controlar”⁴¹.

Planificación y la estrategia van entonces de la mano y deben valerse de la comunicación organizacional. “La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente”⁴². A partir de lo anterior es posible deducir como uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional sea el implicar a todos y cada uno de los miembros de la empresa en los objetivos corporativos.

Por otra parte, es preciso señalar que la planificación, para que sea efectiva, debe ser estratégica. No toda planificación es estratégica, pero toda estrategia debe ser

³⁹ *Ibíd.*, P18

⁴⁰ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. *Op.cit.*, p.228

⁴¹ *Ibid.* p.229

⁴² *Ibid.*, p.229

planificada. La estrategia se refiere principalmente a los grandes lineamientos de la empresa y se establecen desde los centros de poder para direccionar todas las sus acciones. Ahora bien, estos lineamientos generales deben materializarse mediante planes más concretos orientados para llevar a cabo sus actividades. La dinámica, en líneas generales, es más o menos del siguiente modo:

“Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno, son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales son llamados planes operacionales.....los planes estratégicos tienden a incluir un periodo más largo, normalmente de cinco años o más. También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas...comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales definen la forma de lograr esos objetivos”⁴³.

Es importante destacar que la planificación estratégica no debe evaluarse solamente en función de la consecución o no de los objetivos, aunque sea este el criterio más fuerte e importante de evaluación. El proceso de planificación, al implicar un pensamiento por parte de la dirección sobre lo que quiere y lo que hace la empresa, es ya de por si valioso. En ese sentido, las organizaciones no funcionarían sobre un solo objetivo (la organización empresarial no sólo buscaría generar utilidades) sino que integran objetivos múltiples. Una relación entre objetivos financieros y estratégicos de una empresa es esclarecedora: Una serie de objetivos financieros como el crecimiento de ingresos y utilidades más rápido, dividendos más altos, intereses más altos, mayor flujo de efectivo, una base de ingresos más diversa, ingresos estables en periodos de recesión, tendría su contrapartida en una serie de objetivos estratégicos, como, una mayor participación en el mercado, mayor calidad del producto, oportunidades de crecimiento, servicio al cliente superior, una reputación mas fuerte con los clientes⁴⁴, entre otros.

El acople entre estos dos tipos de objetivos, y la idea misma de una organización con pensamiento estratégico, pasa por una concepción de organización como conjunto global y funcional, para lo cual la comunicación, como fenómeno inherente, se organiza, conceptualiza y convierte en un instrumento fundamental.

⁴³ Ibid, p.231

⁴⁴ Ibid,. p.239

4.10.2. Comunicación corporativa e integral. En páginas anteriores ya se había establecido una definición de comunicación en la organización, que se asumió sin más como comunicación organizacional. En términos generales la comunicación organizacional se refiere al intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno. Así mismo, la comunicación organizacional busca influir en los actores sociales de una organización concreta para hacerlos partícipes de una pertenencia activa a un todo integrado y funcional tendiente a realizar unos objetivos determinados, esto es, la organización como conjunto organizado.

Es en este punto que la comunicación organizacional debe analizarse con más cuidado. Para efectos de complementar el fenómeno de comunicación en la organización es necesario referirla en una concepción más amplia en aras de acercarla al pensamiento estratégico. Se trata de la comunicación corporativa. Se entiende como “la integración de todas las formas de comunicación de una organización con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, su imagen corporativa. Es decir, abarca todas las formas de presentación y representación (simbolismo) de una empresa”⁴⁵. De esta manera la comunicación corporativa sería una suerte de estructura donde todos los fenómenos de comunicación organizacional confluyen para definir la imagen corporativa, el medio que hace efectiva o contribuye en gran medida a la realización corporativa, esto es, la consecución de los objetivos corporativos.

Se trata de una visión más amplia de la comunicación en la organización. La comunicación corporativa suele confundirse o igualarse a otras formas de comunicación que son parciales de ella, esto es, estratégica, global, institucional, organizativa. La diferencia estribaría en que la comunicación corporativa es estratégica por naturaleza, característica que la acerca más a la idea de comunicación integral, ya que ambas implican globalidad. No es correcto entonces equiparar comunicación organizacional a comunicación corporativa, pues la primera se entiende como un área de gestión de la comunicación que está contenida dentro de la segunda⁴⁶

Para la sustentación de esta idea se aporta dos principios epistemológicos para comprender la comunicación corporativa:

⁴⁵MÚNERA, Uribe. Pablo Antonio. Comunicación empresarial: una mirada corporativa. Editorial Zuluaga, S.A. Medellín.2003

⁴⁶ Ibid.,. P107

El primer principio epistemológico es el pensamiento holístico, que concibe la empresa como un todo, no un agregado de partes. Esta visión es totalizadora y funcional al propio tiempo y concibe la empresa como hecho de órganos interdependientes. Esta concepción sistémica y holística es la que integra las funciones de la acción productiva y de la acción comunicativa.

El segundo principio epistemológico es la mutación de las empresas como centros de producción, ahora convertidos en auténticos centros de comunicación⁴⁷.

El primer principio es de singular importancia en la medida que habla de la integración de dos funciones, acción productiva y comunicativa; integración donde reside el pensamiento estratégico. Así, pensar estratégicamente la comunicación está ligado a la consecución de los objetivos corporativos. Pero, ¿cuáles son todas las formas de comunicación que la comunicación corporativa pretende asumir en su seno?: "...los mensajes y los actos, lo estratégico y lo táctico, lo formal y lo informal; la comunicación personalizada y de difusión, masiva y selectiva, instantánea y diferida, directa e indirecta, unidireccional y bidireccional, próxima y distante, carismática y funcional, cálida y fría, relacional y puntual, motivante y pesada"⁴⁸.

El propósito de integrar en un solo en un concepto todas las formas de comunicación en la organización es acorde con la máxima de la comunicación integral: todo comunica⁴⁹. La comunicación integral se entiende como "un conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de comunicación empresarial que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización hacia los públicos"⁵⁰. Esta globalidad perceptiva se refiere a la creación de imagen por parte de los públicos, ya sean externos o internos.

4.10.3. Comunicación interna. Es dentro de este enfoque holístico donde se circunscribe la comunicación organizacional como se ha definido previamente, es decir, los flujos de mensajes ocurrentes entre los miembros de una organización o entre el medio y la organización, y que sirven para el funcionamiento de esta y para su relación con los públicos internos y externos, con el fin de cumplir los objetivos. Esta comunicación organizacional es susceptible de gestionarse estratégicamente.

⁴⁷Ibíd., p.110

⁴⁸ Ibíd., p.107

⁴⁹ Gestión de la comunicación. Op.cit., P188

⁵⁰ Ibíd., . P188

Desde esta perspectiva el pensamiento estratégico de la comunicación urge una división fundamental en el seno de la comunicación organizacional: comunicación externa y comunicación interna.

¿Qué es pues la comunicación externa? “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”⁵¹. ¿Y qué es la comunicación interna? “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buena relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales”⁵².

Ambas formas de comunicación están íntimamente relacionadas y parten de un pensamiento estratégico que busca concebir a la organización como un todo funcional, que genere mensajes coherentes hacia sus públicos. En el caso de la comunicación interna el concepto de públicos se refiere a los propios miembros de la organización, tan importantes como los externos: “Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”⁵³. Se trata de que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización sea el compartir, entender y defender el concepto de marca de la empresa.

Es claro entonces que “la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posibles”⁵⁴. La forma de realizar lo anterior se constituye en un proceso complejo que debe concebirse en el marco de una estrategia global de comunicación, la cual debe poner sus objetivos en programas de acción concretos y coherentes.

⁵¹ FERNANDEZ, COLLADO. Op. Cit. P12

⁵² Ibid. P12

⁵³ MORALES SERRANO, Francisca. Dirección de comunicación empresarial institucional. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 2001

⁵⁴ Ibid. P. 221

En consecuencia, la comunicación interna no es un fin en sí misma. Sin embargo, esto no impide que se establezcan una serie de objetivos respecto a esta forma de comunicación. Así, la comunicación interna es susceptible de plantearse alrededor de objetivos organizacionales y estratégicos: Los objetivos organizacionales propenden a “facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades. Estructuras integradas, sin burocracia, con unidad de dirección, sin departamentalismos, que facilitan las pautas de intercambio y el diálogo interno; que permitan desburocratizar la dirección y aproximas las decisiones al cliente interno”⁵⁵.

Por su parte, los objetivos estratégicos tienen que ver con “la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados...el apoyo a la evaluación de necesidades, la definición de políticas de impulso, que se apoyan en todos los actores internos; la creación, difusión y respuesta cualificadas de los mensajes pertinentes; el conocimiento y segmentación de los públicos internos; la elección fundada de medios y soportes; la determinación de los escenarios de intervención y de las fases o etapas de la acción comunicacional”⁵⁶.

De igual manera, la comunicación interna se utiliza para dirigir y coordinar todas las actividades de la organización, tarea que cumple a través de tres funciones claras: la información, la cual es necesaria para que el empleado haga bien y eficazmente su trabajo. La explicación, la cual es necesaria para comprender las órdenes y las decisiones de la empresa y poder así identificarse con los objetivos que esta persigue. La interrogación, la cual consiste en hacer preguntas de aclaración y abrir la posibilidad de diálogo para fomentar la comunicación entre distintos departamentos.⁵⁷

La consecución efectiva de estas tres funciones realiza un aporte fundamental a una modalidad de comunicación que es el punto de conexión entre la comunicación interna y externa: “la posibilidad, para cada uno de los empleados, de promover la empresa en lo cotidiano, en el marco de esos contactos externos, personales o profesionales. En efecto, dentro de la empresa, cada uno podría ser vector de comunicación externa acerca de la seriedad, eficiencia y calidad de las realizaciones de la organización”⁵⁸.

⁵⁵ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998.

⁵⁶ *Ibíd.* P. p.56

⁵⁷ MORALES SERRANO, Francisca. *Op.Cit.*, P. 223

⁵⁸ BARTOLI. *Op.cit.*, P103

¿En qué sentido ocurriría lo anterior? La función de la información, por ejemplo, se resume en la máxima “Para promover el empleado debe saber”. En ese sentido una información pertinente e idónea apunta a reducir la brecha entre discursos difundidos y realidad práctica. De igual manera la función de la explicación se resume en “Para promover, el empleado debe creer” y se refiere a la comprensión por parte del empleado del ser y quehacer de la empresa, a una identificación del empleado con su organización. Por último, no es menos importante que “para promover, el empleado debe querer” y que se refiere a que el empleado poco motivado no será propenso a promover la organización fuera de ella. Se trata de que la empresa sea para el empleado una fuente de valoración personal.

La consecución de estos propósitos está directamente relacionada con la idea de autoridad. Desde el punto de vista contemporáneo de la organización se habla de la teoría de la aceptación de autoridad en contraste con las concepciones rígidas y verticales de la autoridad, propias de los autores clásicos. “Si un subordinado no acepta la orden de un superior, no habrá autoridad...los subordinados aceptarán órdenes sólo si satisfacen las condiciones siguientes: comprenden la orden, consideran que la orden es consistente con el propósito de la organización, la orden no está en conflicto con sus creencias personales, son capaces de desempeñar las tareas como se les indica”⁵⁹.

De igual manera, no se puede perder de vista las formas peculiares que toma la comunicación interna en la organización. La comunicación formal es aquella que transmite los mensajes oficiales de la organización por los canales y soportes establecidos. Se trata de la comunicación institucionalizada a través de medios definidos y que se da en tres canales básicos: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

La comunicación descendente “es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes...”⁶⁰. La comunicación ascendente, por su parte, es la que nace en el seno de los colaboradores y los empleados de niveles más bajos y se dirige, según como estén organizados los canales, hacia la alta dirección.

⁵⁹ ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. Op.Cit. p.339

⁶⁰ MORALES SERRANO, Francisca. Op.Cit. P. 227

La importancia de esta comunicación radica en que su existencia efectiva comporta la existencia de retroalimentación, haciendo de esta forma efectiva también la comunicación descendente, muy susceptible de convertirse en información unilateral: “La comunicación descendente no es tal, si, al mismo tiempo no se da ascendente en forma de réplica, o ella misma parte del conocimiento de informaciones ascendentes, a las que responde”⁶¹.

Tanto la comunicación ascendente como la descendente hacen parte de las manifestaciones de comunicación vertical en la organización. Como se mencionó, ambas están estrechamente relacionadas y resulta un error privilegiar la descendente sobre la ascendente, como es común en muchas empresas. Tal vez ocurra esto porque resulta más fácil desplegar informaciones desde lo alto de la estructura vertical que gestionar formas de comunicación desde abajo hacia arriba, con todo las implicaciones que esto pueda tener. Sin embargo, “la existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes”⁶². Resulta entonces impropio que la dirección de una organización mantenga temores frente a la comunicación ascendente en la medida que esta puede contribuir a neutralizar conflictos y anticipar posibles crisis.

Es pertinente ahora referir los medios y soportes por los que la comunicación descendente y ascendente se materializan en el funcionamiento de la organización, y que permiten a la primera “implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor”⁶³, y a la segunda “estimular el consenso, favorecer el autoanálisis y la reflexión, lograr el máximo aprovechamiento de las ideas”⁶⁴ entre otros beneficios de gran relevancia para la estrategia de la empresa.

La comunicación descendente se vale de publicaciones periódicas, noticias y flashes informativos, tabloneros de anuncios, la guía práctica de la empresa, folletos y campañas publicitarias al interior, carteles, videos y canales de audio; mientras que la comunicación ascendente se presenta por medio de reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, teléfonos de servicios, encuestas y sistemas de sugerencias⁶⁵.

⁶¹ García Jiménez, Jesús. Op.Cit. p.71

⁶² García Jiménez, Jesús. Op.Cit. p.72

⁶³ MORALES SERRANO, Francisca. Op.Cit.P. 228

⁶⁴ Ibid. p. 232

⁶⁵ Ibid. P. 228-231

Por último, la comunicación horizontal es la que se da entre los empleados o entre las áreas ubicadas en un mismo nivel de jerarquía en el organigrama empresarial, y su fin es principalmente tareas de coordinación. Este tipo de comunicación se presenta con más frecuencia en la organización que la de tipo vertical, situación que podría explicarse porque los individuos tienen más facilidad de comunicación con sus iguales que con sus superiores. Se deduce entonces que la comunicación horizontal urge de unas relaciones interpersonales óptimas dentro de la organización.

Así mismo, una comunicación horizontal bien gestionada acerca a la organización al concepto de sistema abierto y descentralizado. “Si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la comunicación de la empresa, en cuanto a sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto a complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas”⁶⁶. De manera concreta, la comunicación horizontal es importante porque, favorece la comunicación de individuos en los distintos departamentos, mejora el desarrollo organizativo, incrementa la cohesión interna, agiliza los procesos de gestión y hace posible un proyecto de empresa basado en la participación⁶⁷.

A pesar de ser la comunicación formal y sus tres manifestaciones, las formas oficiales de la comunicación en la organización, es imposible y sobre todo desacertado, dejar de lado la comunicación informal, por la importancia que representa para la comunicación interna y por ende, para la empresa y sus objetivos corporativos. En la empresa, la comunicación informal “se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse ya sea a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, ya a intercambios de sólido contenido y durables”⁶⁸. En ese sentido la comunicación informal toma con frecuencia la forma de comunicación interpersonal, la cual se puede definir como “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”⁶⁹.

A pesar de las connotaciones negativas que suelen cargarse al fenómeno del rumor, el desconfiar y prescindir de la comunicación informal puede crear para la organización un escenario completamente irrealista donde canalizaría todas las

⁶⁶ García Jiménez, Jesús. Op.Cit.p.72

⁶⁷ MORALES SERRANO, Francisca. Op.Cit,p 233

⁶⁸ BARTOLI .Op.Cit, P111

⁶⁹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Op.Cit,. p.50

formas de comunicación en su seno. Tal proceder resulta un despropósito y obedece a un desconocimiento de la dinámica comunicacional en la empresa.

En efecto, “lo formal sin lo informal es una visión mental que puede ser peligrosa, si se trata (en vano) de concretarla...procedimientos y formalismos no pueden regularlo todo⁷⁰”. Especialmente cuando lo informal realiza un aporte fundamental a la organización en la medida que su práctica permite aprovechar oportunidades de eficacia directas y regular determinados riesgos de ineficacia. Es el caso del empleado que opta por buscar la información que requiere para hacer su trabajo en el lugar donde sabe que está, sin esperar la próxima reunión formal.

En ese sentido, para Annie Bartoli la combinación efectiva de comunicación formal e informal no es en manera alguna un asunto anecdótico, sino un fenómeno importantísimo para establecer sinergias y llevar a la organización por el camino de una comunicación eficaz que contribuya a la estrategia trazada. De esta manera parece necesario “organizar formalmente procesos de comunicación y prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal”⁷¹.

4.10.4. La comunicación formal. Es aquella que establecen las organizaciones a través de políticas pensadas desde las instancias directivas. Al tener esta característica está sujeta a normas y parámetros establecidos por la misma institución. Los medios más acogidos por las organizaciones para realizar este tipo de comunicación, son entre otros, los memorandos, la correspondencia escrita, las reuniones y los correos internos. La comunicación formal se ha clasificado en:

4.10.5. Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

⁷⁰ BARTOLI. Op.Cit., p114

⁷¹ Ibíd., p114

4.10.6. Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización, hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

4.10.7. La comunicación Informal. Es aquella que surge de la espontaneidad y no de la jerarquía establecida por la organización. Se da por la interacción de cada uno de los miembros y de los lazos establecidos desde la amistad. Este tipo de comunicación tiene incidencias positivas y negativas dentro de la organización.

- **Positiva:** cuando permite la articulación y cohesión de cada uno de los empleados, generando un ambiente descansado y motivador.
- **Negativa:** cuando se emplea la comunicación informal como foco generador de rumor y chisme, demorando los procesos, deteriorando las relaciones y / o vínculos establecidos y disminuyendo la productividad de la misma.

Otras Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones, establecen lo siguiente.

- **Control.** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación.** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional.** Gran parte de los colaboradores, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

4.11. MATRIZ DE MEDIOS

Las características inherentes a cada soporte y medio nos dicen el tipo de mensajes que pueden transmitir, y a su vez, las características del mensaje nos dice qué medio o medios resultan los más adecuados para difundirlo y lograr el impacto que esperamos.

Configurar una matriz de medios y mensajes de acuerdo con las necesidades, públicos y herramientas disponibles en la organización sin duda es útil para desarrollar una comunicación más estratégica y planificada.

4.12. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Las herramientas de Comunicación, son todos aquellos elementos que utiliza una empresa para comunicarse con sus públicos, con aquellas personas y grupos que están o pueden estar interesadas en los productos, servicios o gestión que estas organizaciones pueden ofrecer.

Dentro de las Instituciones ya sean privadas o públicas creyeron que lo más importante es comunicar como sea y comunicar mucho, sobre todo, a través de los medios masivos por su alcance y su poder, ya que en ellos se reúne la capacidad de persuadir y difundir masivamente, y de la misma forma estas fuerzas se consolidaban como un poder, ya que provienen de la cultura corporativa, las estrategias, las decisiones y su ejecución, es decir de la acción de comunicar (AYPAY, 2010).

Por tanto, el dilema no es entre comunicar y no comunicar, sino que se trata de planificar, organizar y aplicar herramientas pertinentes que contemplen cada situación en el momento oportuno y en el contexto pertinente, y en hacerlo en sinergia con la acción, puesto que el verdadero problema no está en decir o no decir, sino en qué decir, a quiénes y cómo y fundamentarlo, en las relaciones entre decir y hacer, entre comunicar y actuar.

4.12.1. Cartelera. las carteleras son una herramienta de comunicación que pueden ser útiles, si la actualización es constante y la ubicación es en un lugar estratégico, también son reconocidas como un medio de comunicación importante, ya que permiten y facilitan los procesos de comunicación e información de los diferentes públicos en general. Según SAENZ, J.M & RUIZ, J.M.,2011 para que surta efecto la información que se está publicando sobre las carteleras es necesario tener en cuenta las siguientes funciones: informar a los

públicos en general sobre los planes, programas y proyectos específicos, ser impactante a los públicos por su diseño y organización, debe posibilitar la ilustración y la lectura rápida de la información, ayuda a crear sentido de pertenencia y presenta avances de interés.

4.12.2. Correo electrónico. El correo electrónico es una herramienta vital en el trabajo que permite a los usuarios enviar y recibir información rápidamente, este elemento es muy usado en las organizaciones por ser eficiente, rápido, y por tener un costo muy bajo.

4.12.3. Reuniones y Eventos. A través de este instrumento la organización puede comunicarse directamente con sus públicos internos. Las reuniones siempre serán realizadas por personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinamizadores. Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

En el desarrollo de actividades para la realización de un evento hay que considerar los siguientes puntos: el objetivo principal, número de participantes, lugar a realizarse, la duración, entre otros y las acciones del proceso que condicionarán el tipo de evento a realizar. Los eventos pueden adoptar varias formas como por ejemplo: seminarios, simposios, reuniones técnicas, conferencias o congresos, etc., los cuales ofrecen a los destinatarios un marco social, cultural, educativo o de entretenimiento, que en algunos casos pueden convertirse en un procedimiento para suscitar cambios en los individuos o en las instituciones (HEPP, K.P., HINOSTROZA, S.E., LAVAL, M.E., REHBEIN, L.F., 2004).

Es importante tomar en cuenta, al realizar las reuniones y eventos, como una estrategia de comunicación de la empresa y voceros; esto con el fin de dirigir mensajes claves articulados los cuales ejercerán una valiosa contribución al éxito de éste, entre la empresa y sus audiencias objetivo al direccionar los esfuerzos de comunicación a la meta específica del evento.

Por grande o pequeño que sea un evento, todos tienen una razón, motivo, causa o justificación por la cual se celebran. La carencia de un objetivo, como en cualquier acción humana, sería equivalente a un barco sin destino o ruta que navegar. Es así que, existen dos grupos de objetivos- los generales y los específicos.

Los objetivos generales se pueden clasificar en seis tipos a tomar en cuenta a la hora de realizar la propuesta conceptual (GONZALEZ, A, 2004):

- **Educativo:** mantiene los requerimientos profesionales o políticas de las asociaciones o empresas, mediante la reunión de un programa de actualización y/o capacitación continúa.
- **Informativo:** mantiene a través de la reunión, una continua comunicación actualizada de técnicas, conceptos, procesos, desarrollos, productos y servicios que afecten en forma general o particular la profesión o el trabajo del individuo y de los intereses de la asociación o empresa.
- **Motivacional:** mantiene mediante la reunión un estado mental positivo hacia la empresa o asociación por parte de los trabajadores, ejecutivos o asociados. También, permite reconocer con estímulos las acciones sobresalientes de los individuos cuya labor ha contribuido al bienestar de la empresa o asociación.
- **Social:** mantiene vínculos entre personas con el fin de fomentar las relaciones humanas, dentro de un contexto sociohistórico específico en el cual existe un proceso de intercambio que requiere ciertos medios de transmisión, dotados de recursos y habilidades de diversos tipos.
- **Cultural:** mantiene una percepción descriptiva del conjunto de valores, conocimientos científicos y literarios, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas características dentro de un contexto social, religioso e intelectual.

Las reuniones o eventos generalmente se realizan con gente de una misma área es decir equipos de trabajo, pero también son muy positivas cuando se realizan entre distintas áreas o sectores.

4.12.4. Página Web. Actualmente el Internet ofrece miles de nuevas oportunidades de negocios para las Instituciones que encuentran en la red de redes una nueva forma para comunicarse, ganar nuevos clientes e incluso hasta vender en forma electrónica.

El primer paso para comenzar un proyecto en Internet es, por supuesto, contratar acceso a la Red, ya que la utilización de los usuarios es variada y progresiva: primero, puesto que se comunicarán a través del correo electrónico, luego efectuarán búsquedas en la Red, participarán de newsgroups y foros, navegarán la Web y harán videoconferencias (GONZÁLEZ, 2004).

En una segunda etapa la Institución, puede decidir colocar su información en Internet, y crear un sitio en la World Wide Web, puesto que lo más habitual es colocar primero la información institucional de la empresa, en un sitio estático.

Los inconvenientes de un sitio web se encuentran orientados a la información institucional que son: cómo hacer que las personas que no tienen un interés especial en la institución y sus productos y/o servicios se acerquen a él, como a su vez aumentar la cantidad de visitas y, por lo tanto, la posibilidad de captar nuevos clientes, por lo tanto es necesario crear uno o más de los llamados atractores.

Los atractores son unos servicios de información que la institución puede manejar. Se trata de un servicio o información que la organización puede manejar para ofrecer un servicio gratis a la comunidad, por tanto si éstos tiene éxito, se convierte en la puerta de entrada de visitantes al sitio, porque simplemente entran los mismos navegantes y se van pasando el dato de la utilidad del contenido del sitio, por tanto no es recomendable que el atractor consista simplemente en una lista de enlaces: es muy fácil que los usuarios se vayan por ellos a otros destinos y no vuelvan más, por tanto el atractor debe retener a los navegantes, entretenerlos, cambiar regularmente, fomentar la participación y debe tener, además, alguna relación con la Institución.

4.12.5 Intranet. La Intranet se reconoce como una red privada que la tecnología Internet usa como arquitectura elemental, a través de una red interna que se construye usando los protocolos TCP/IP para comunicación de Internet, que pueden ejecutarse en muchas de las plataformas de hardware y en proyectos por cable. El hardware fundamental no es lo que construye una Intranet, lo que importa son los protocolos del software, ya que las mismas pueden coexistir con otra tecnología de red de área local (ARRAS, A.M.G., TORRES, C.A. & GARCIA- VALCARCEL, 2011).

Con el enorme crecimiento de Internet, un gran número de personas en las Instituciones usan Internet para comunicarse con el mundo exterior, para reunir información, y para hacer negocios. Las Intranets permiten a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo, ya que el programa conocido como trabajo en grupo es otra parte importante de las redes internas, permitiendo colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales, y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción, de tal forma que el software del servidor y del cliente son gratuitos y la multitud de servicios como los grupos de noticias, estimulan la expansión de Internet, por tanto como consecuencia de este crecimiento se avivó y provocó el desarrollo de las Intranets

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO

Este trabajo de grado está enfocado en el público interno de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, con el propósito de elaborar un análisis de la comunicación estratégica en esa entidad pública y poder así proponer alternativas de solución a las situaciones problemáticas encontradas.

Para el desarrollo y adecuada consecución de este objetivo se consideró procedente asumir una combinación de los enfoques empírico analítico y hermenéutico, que tomarán forma mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de información. Tal diseño se consideró necesario pues redundó en el acopio de información de distinto orden, esto es, estadística y en forma de entrevista, que permitieron un análisis más completo para la elaboración de unos resultados que dieron efectiva cuenta del estado de la comunicación interna como proceso estratégico transversal en la organización.

En consecuencia, el enfoque empírico analítico abarcado en esta investigación fue posible mediante la utilización de la técnica cuantitativa de la encuesta

En ese sentido el trabajo de grado actuó desde una metodología cuantitativa, pues buscó establecer un análisis de la comunicación estratégica en la Escuela Nacional del Deporte a partir de datos empíricos proporcionados por técnicas de recolección de información tipo encuesta.

Por otra parte se consideró pertinente desarrollar también un componente cualitativo. El enfoque hermenéutico se caracteriza por indagar en los actores sociales a partir de su propio discurso y del sentido que le dan a la realidad social. Según Ruiz (2001) esta metodología pretende comprender los significados, sentidos, acciones y discursos de los sujetos para entender las lógicas e interpretaciones de las relaciones sociales en las prácticas. De ahí que este componente se desarrolló a partir de la aplicación de la observación y de entrevistas con un miembro de la organización que detenta poder.

Se trató de describir e interpretar una realidad específica, esto es, el estado de la comunicación interna en la Escuela Nacional del Deporte a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas, partiendo de un presupuesto que indica que en dicha organización existen problemas de eficacia y eficiencia de la comunicación en el día a día. Se buscó conocer con exactitud una realidad organizacional para

formular posibles propuestas que contribuyan a una solución a partir de las competencias que como comunicadoras tienen las investigadoras.

5.2. INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se realizaron observaciones dentro la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte a través de los siguientes instrumentos de investigación que permitieron conocer el estado de la comunicación interna en la organización.

- **Encuesta**

El formato de encuesta que se diseñó abordó una variedad de aspectos que conforman el campo de la comunicación interna dentro de una organización, entre ellos están los medios de comunicación, la comunicación informal, los canales y espacios. Se aplicó esta técnica, a un porcentaje mayoritario del personal de la institución, distribuido entre las distintas dependencias del área académica y administrativa de la institución, pues estos públicos son la fuente directa de este análisis.. Revisar anexo:1

- **Entrevista**

La entrevista es la técnica que le proporciona el componente cualitativo a un proyecto investigativo. Inicialmente se realizaría entrevistas estructuradas a todos los miembros de la organización que detentan poder dentro de esta institución, en este caso sería el Rector, Vicerrector académico y administrativo y los Decanos . Por compromisos laborales de estos directivos solo se logró realizar la entrevista estructurada a un solo miembro de la institución; al Mg. Carlos Andrés Quiroz, Decano Facultad de Salud y Rehabilitación. Revisar: Anexo 2

5.3. FUENTES

5.3.1. Primarias

DIRECTIVOS

- ROGER MICOLTA TRUEQUE (Vicerrector Académico)
- ESNEL GONZALEZ (Decano Facultad Ciencias De La Educación Y El Deporte)
- CARLOS ANDRES QUIROZ (Decano Facultad Salud Y Rehabilitación)

PERSONAL PLANTA Y CONTRATIASTAS

- MARIA FERNANDA VALLEJO (Diseñadora Grafica)
- JULIAN OSWALDO ACOSTA (Apoyo Técnico Oficina de Capacitación)
- VICKY NAYIBI SAAVEDRA (Jefe de Relaciones Interinstitucionales)
- JAVIER OTERO (Director Técnico Proyección social)
- DIANA GARCIA (Secretaria)
- JUDITH LOZANO (secretaria)
- PATRICIA PARRA (secretaria)
- FRANCY MILLAN(secretaria)
- FABIAN MARIN (Apoyo Técnico Oficina de Capacitación)
- GLADYS GONZALEZ(Archivo)
- LUIS ANTONIO MONTOYA (Archivo)
- DIANA JANETH LOPEZ (Control Interno)
- RUBY CUERO (Bienes Y servicios)
- SILVIA RAMIREZ (Crédito y Cartera)
- MARTHA LILIANA CABRERA(Bienestar Universitario)
- OLGA SUAREZ (Investigaciones)
- ESPERANZA BOTERO (sistemas)
- NESTOR RAMIREZ (sistemas)
- WILSON CANIZALEZ (Oficina de Capacitación)
- LILIANA JIMENEZ (Estadística)
- STELLA RAMIREZ (Docente)
- OWER SOLARTE (Registro y control)
- WILBOR PEREA (Docente)
- SOCORRO MUÑOZ (Recursos Humanos)
-

5.3.2. Secundarias

Textos y Documentos

Durante el proceso de trabajo de investigación se recurrió a documentos teóricos, documentos conceptuales, documentos de reseña histórica, artículos relacionados con la comunicación interna, y cultura organizacional; también se recurrió a la documentación institucional, como la que contiene el componente estratégico que está implícito, el PEI, entre otros.

5.4. PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de este trabajo de grado al interior de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, se realizó en cuatro momentos específicos:

Fase 1: Correspondió a la etapa inicial de la investigación en la cual se dio un acercamiento a la organización, siendo posible visualizar las situaciones comunicativas que motivaron la construcción de un objetivo a cumplir y la propuesta de un camino para realizarlo. Por medio de la observación fue posible plantearse la necesidad de un análisis de la comunicación estratégica en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, ante la evidencia de problemas de eficacia y eficiencia comunicativa en la dinámica organizacional. Se adelantó la elaboración de este documento.

Fase 2: En esta fase se desarrolló la encuesta con el objetivo de recolectar toda la información requerida para el “Análisis de la Comunicación Estratégica: Medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la I.U Escuela Nacional del Deporte”

Con el objetivo de aplicar la encuesta, se realizó un muestreo aleatorio simple (MAS). Donde el tamaño de la muestra da como resultado 58, así es como se encuestaron a 58 colaboradores de las diferentes aéreas de la Institución. La participación de la mayoría de los colaboradores fue activa sin dejar de mencionar que hubo varias personas que se sintieron incómodas al identificarse con su nombre en el momento de diligenciar la encuesta; dado este acontecimiento se tuvo que eliminar ese punto y solo dejar el nombre del cargo.

En el momento de realizar la entrevista a los altos directivos de la Institución, hubo varios inconvenientes, uno de ellos fue el tiempo. En realidad solo se pudo hacer la entrevista al decano del programa de fisioterapia pues los otros directivos permanecían en reuniones y viajes de trabajo. Ver anexo 2

Fase 3: En esta fase de procesamiento, se tuvo en cuenta los resultados de la información recolectada que permitieron reconocer el estado de los medios de comunicación existentes en la institución y así se pudo lograr estrategias para el fortalecimiento de los procesos comunicativos al interior de la Escuela.
Ver anexo 3

Fase 4: Teniendo en cuenta los hallazgos que se obtuvieron a través de las encuestas y la entrevista se encontró que una de las herramientas para un buen desarrollo de la comunicación interna en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es la realización de la matriz de medios de comunicación, este instrumento establece la correspondencia entre lo que se quiere comunicar, a quién y para qué, y el medio idóneo para hacerlo, también contribuye a perfilar un estado de situación de comunicación que identifica puntos fuertes y débiles, y los cambios alternativos para diseñar e implementar proyectos para mejorar la comunicación interna de la Institución. Ver anexo 3

La matriz de medios indicaría, por ejemplo, que un boletín electrónico interno quincenal puede ser un medio magnífico para mantener actualizado al público sobre temas de interés, siempre y cuando no sean urgentes ni confidenciales. O bien, que un periódico mural no es apropiado para difundir mensajes confidenciales, ya que pueden ser vistos por personas ajenas a la institución.

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. TABULACIÓN ENCUESTA

A continuación se presenta la encuesta que se utilizó como instrumento para hallar datos concretos y confiables en la investigación. Esta encuesta Para el cálculo del tamaño de la muestra de la encuesta se usó las siguientes fórmulas:

$$n_0 = \frac{p \cdot q \cdot z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2}{\epsilon^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde α es el nivel de confianza, ϵ es el error admisible, p es la variabilidad, que es el complemento de esta y N es el tamaño de la población. Los Valores de estos parámetros que fueron usados se muestran a continuación:

$$\alpha = 95\% \quad \epsilon = 8\% \quad p = 80\% \quad q = 20\%$$

Donde p corresponde a la proporción de empleados de la institución, valor que fue calculado mediante estudio realizado previamente. Se toma la varianza de esta variable ya que se considera importante para la presente investigación.

Dado lo anterior, se establece que el tamaño de la muestra para la encuesta fue el siguiente:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{\frac{p \cdot q \cdot z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2}{\epsilon^2}}{1 + \frac{?}{141}}$$

$$n_0 = \frac{0.8 \cdot 0.2 \cdot 1.96^2}{\epsilon^2}$$

$$n_0 = \frac{0.8 \cdot 0.2 \cdot 3.846}{64}$$

$$n_0 = 0.0096,04$$

$$n_0 = \mathbf{96}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = n = \frac{96}{1 + \frac{96}{147}}$$

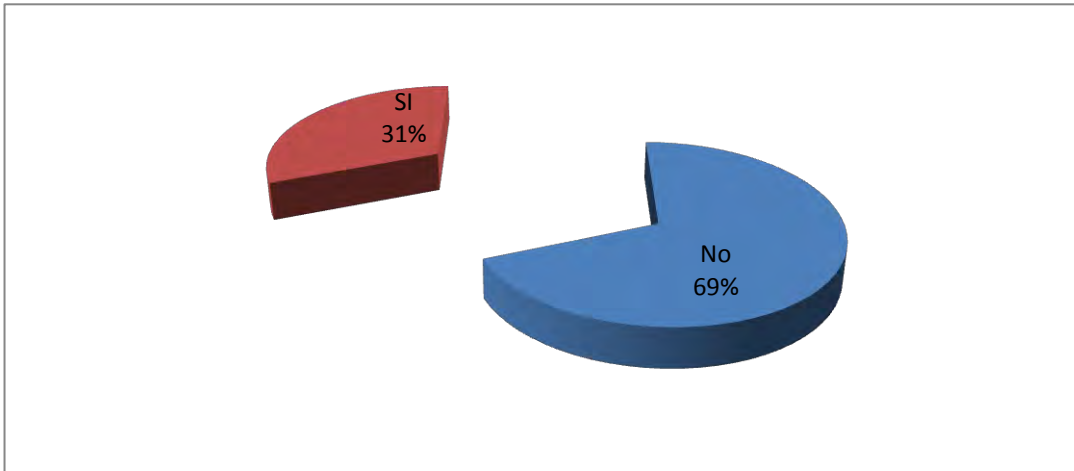
$$n = \frac{96}{1 + 0.6530} = \frac{96}{1.6530} = 58$$

$$n = \mathbf{58}$$

1. ¿La información que usted recibe de la Institución es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?

Si ___ No ___

Figura 3. Grafico Pregunta 1.

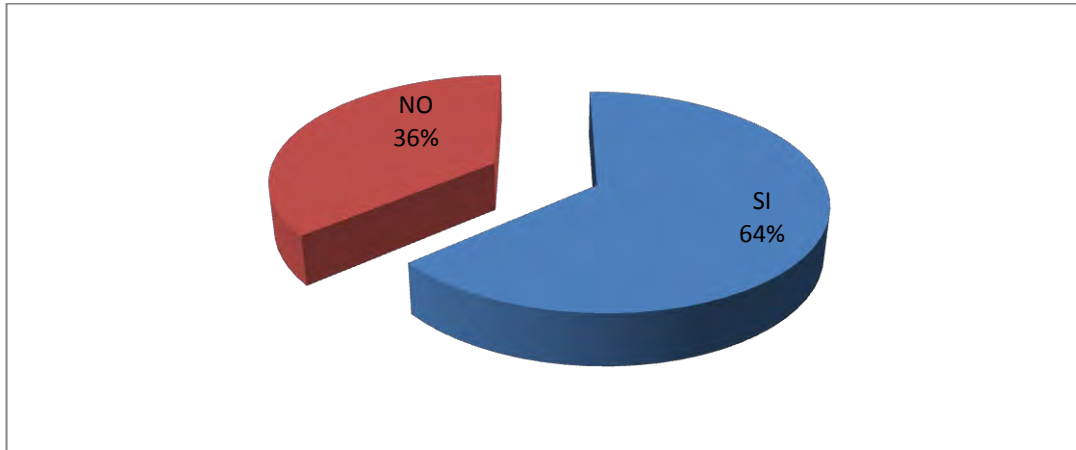


De los 58 colaboradores que se entrevistaron el 69% contesto que la información que recibe no es oportuna para desarrollar la labor. El sentir general es que a pesar que existen diferentes medios de comunicación dentro de la Escuela la difusión de la misma es inoportuna y a veces ni siquiera se da.

2. ¿La información que recibe de la Institución es útil para su desempeño?

Si___ No___

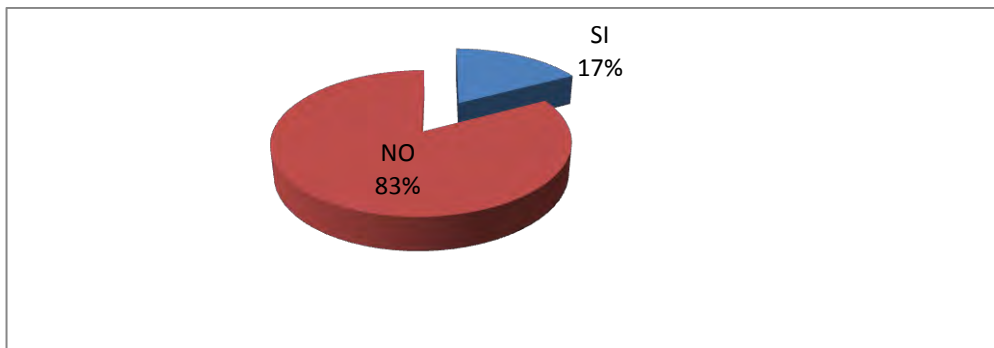
Figura 4. Gráfico pregunta 2.



Quando se pregunta al personal de la Institución universitaria sobre la información que reciben de la institución es útil para su desempeño, El 64% contestó que SI. Las personas encuestadas afirman que la información que se les envía les ayuda en sus labores diarias, aunque hay ocasiones en las cuales la información que les llega nos les corresponde a su área de trabajo.

3. ¿Se necesitan más medios de comunicación para transmitir información dentro de la institución?

Figura 4. Gráfico pregunta 3.

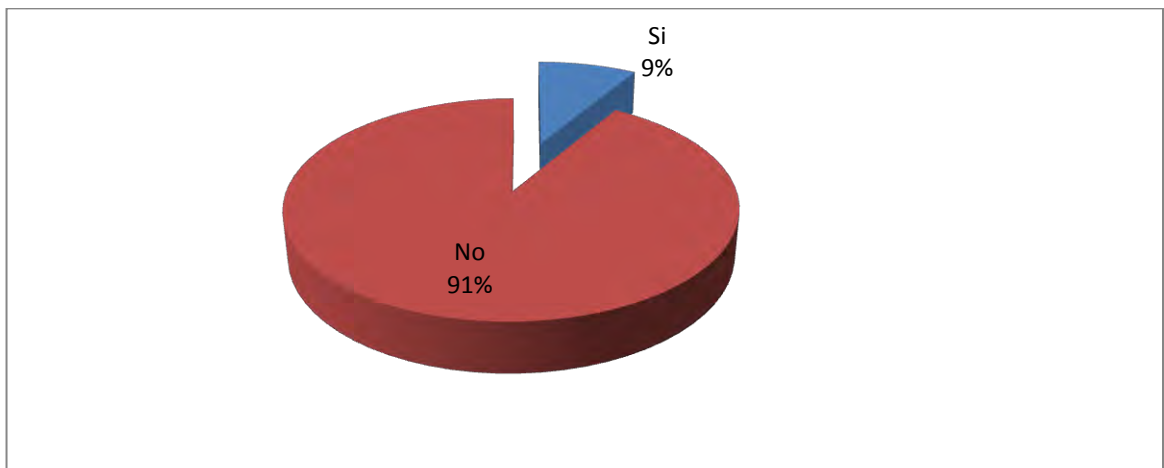


Para el 83% de la población encuestada consideran que no son necesarios más medios.

La opinión general es que más allá de utilizar otros medios de comunicación es importante en primera instancia aprovechar y utilizar correctamente los ya existentes, ya que en muchas oportunidades simplemente no les llega la información.

4. ¿Siempre está enterado de las actividades de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?

Figura 5. Gráfico pregunta 4.



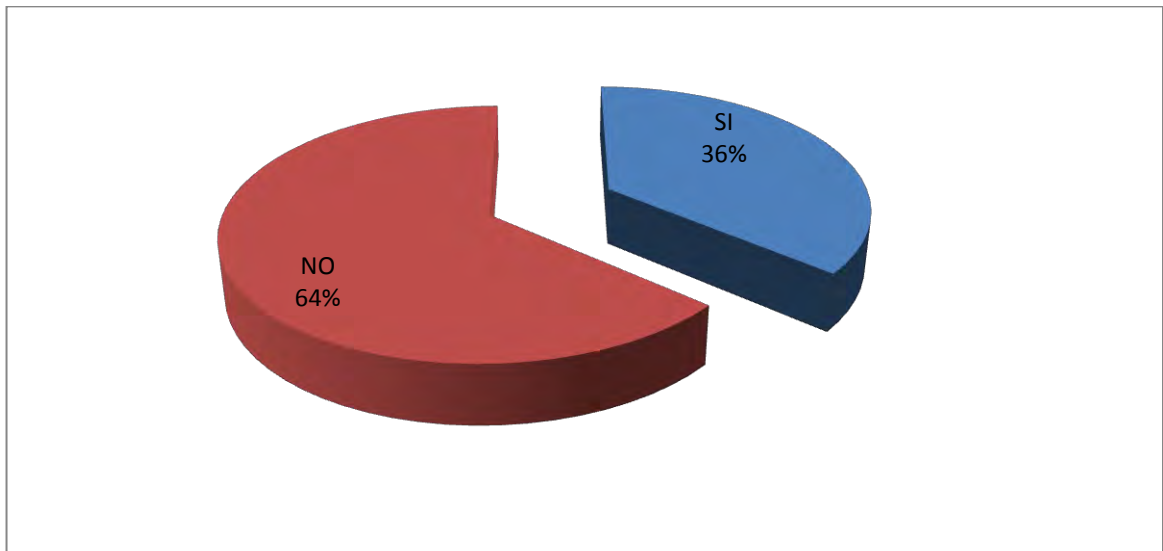
De los 58 encuestados el 91% no se entera de las actividades de la escuela.

Por eso con este punto de la encuesta insisten en que más allá de existir otros medios de comunicación es que de verdad se utilicen los existentes. También creen que la Escuela debe ser la primera en preocuparse por difundir sus actividades ya que esto va de la mano del posicionamiento que puede tener hacia afuera.

5. ¿Se han presentado inconvenientes por no recibir la comunicación oportuna?.

Si ___ No ___

Figura 6. Gráfico pregunta 5



El 36% de la población encuestada ha tenido dificultades por no tener la información a tiempo.

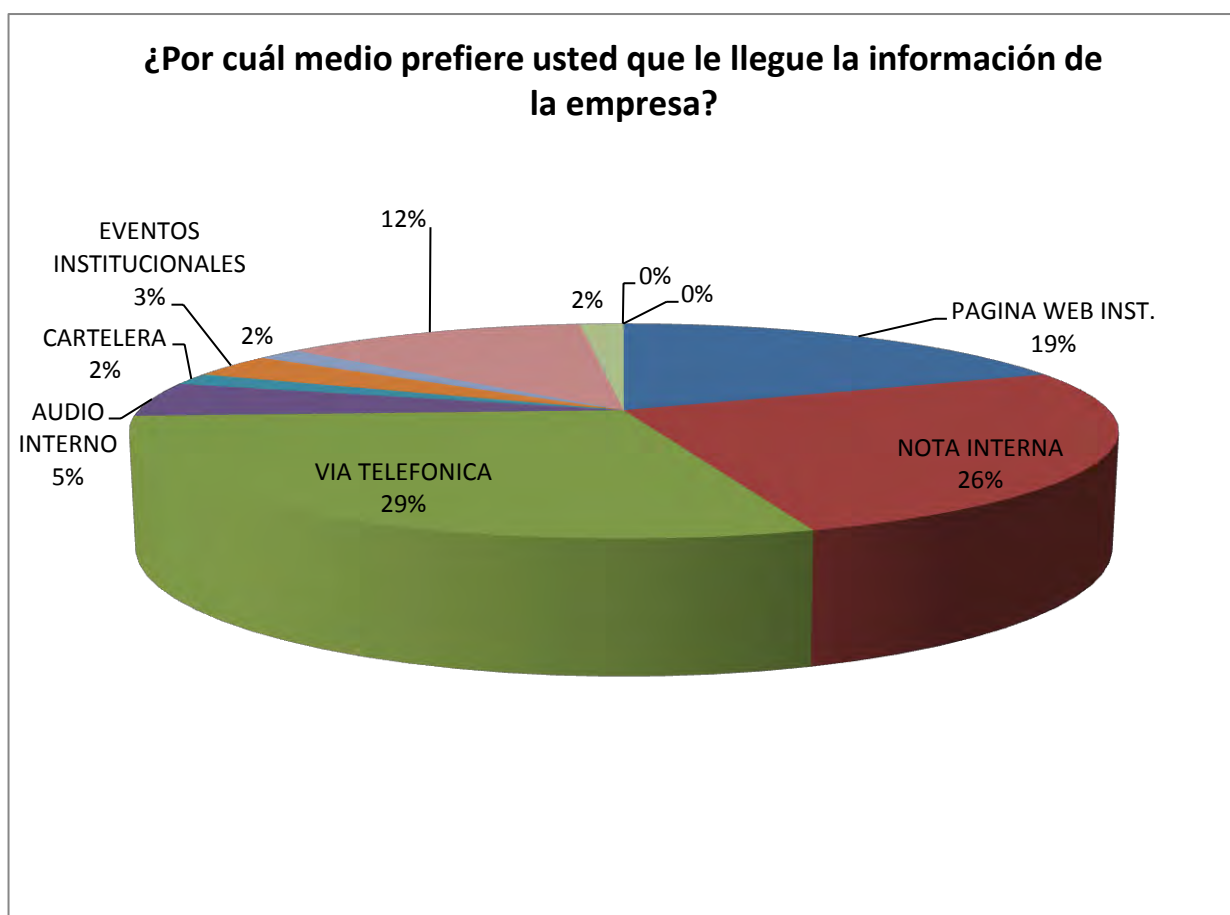
Las personas que respondieron afirmativamente este punto, manifestaron que en ocasiones por la desinformación estaba en riesgo su empleo, por lo cual para ellos es muy importante la buena información y comunicación.

6. ¿Por cuál medio prefiere usted que le llegue la información de la empresa?
(marque con una X)

MEDIOS

- CARTELERA
- BOLETIN SOY PEI
- AUDIO INTERNO
- PAGINA WEB INSTITUCIONAL
- NOTA INTERNA
- EVENTOS INSTITUCIONALES
- MEMORANDOS
- VOZ A VOZ
- VIA TELEFONICA
- CORREO ELECTRONICO

Figura 67. Gráfico pregunta 6.



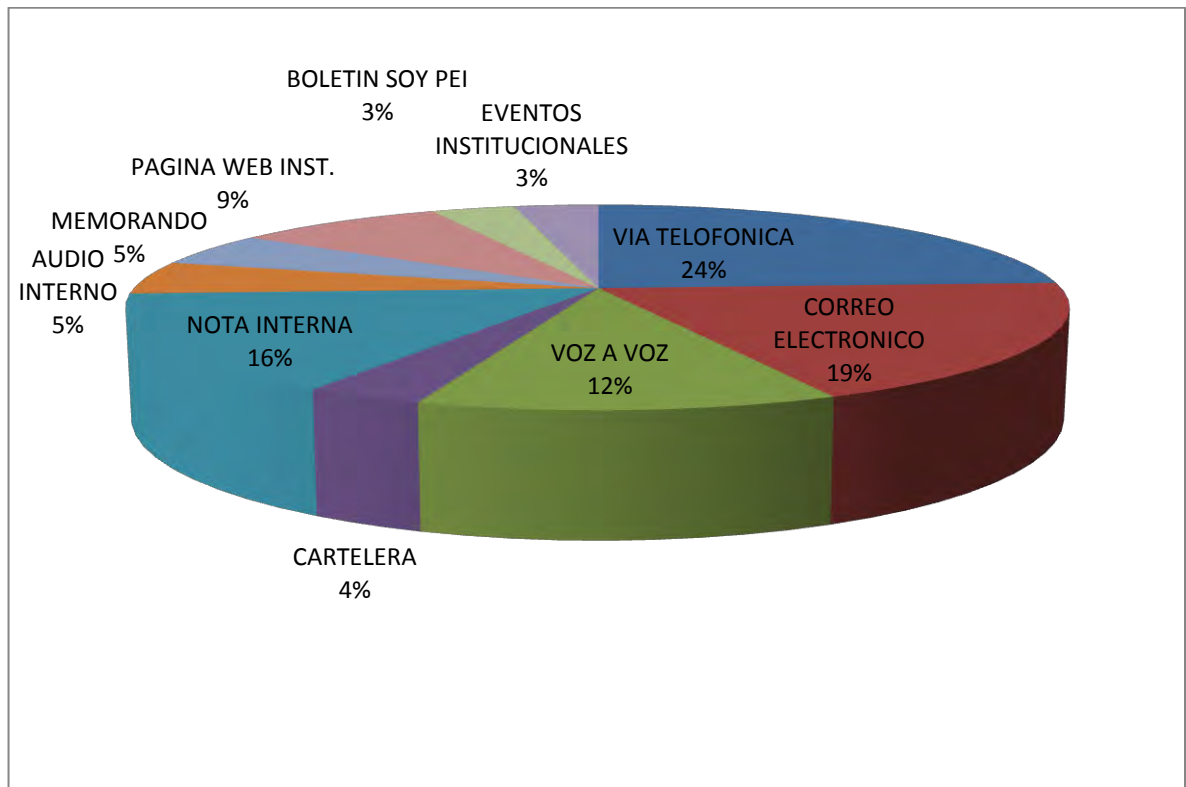
La mayor participación como medio de comunicación la tiene el teléfono con un 29%. Definitivamente para un gran porcentaje el medio más amigable es por vía telefónica, ya que permite que la información llegue en tiempo real y que así mismo la respuesta también pueda ser más rápida. Otra de las formas de comunicación que está muy difundida es la nota interna la cual está más arraigada en las personas que llevan mucho tiempo laborando en la Escuela.

7. ¿Cuál es el medio que utiliza frecuentemente para informar?

- CARTELERA
- BOLETIN SOY PEI
- AUDIO INTERNO
- PAGINA WEB

- NOTA INTERNA
- EVENTOS INSTITUCIONALES
- MEMORANDOS
- VOZ A VOZ
- VIA TELEFONICA
- CORREO ELECTRONICO

Figura 8. Gráfico pregunta 7.

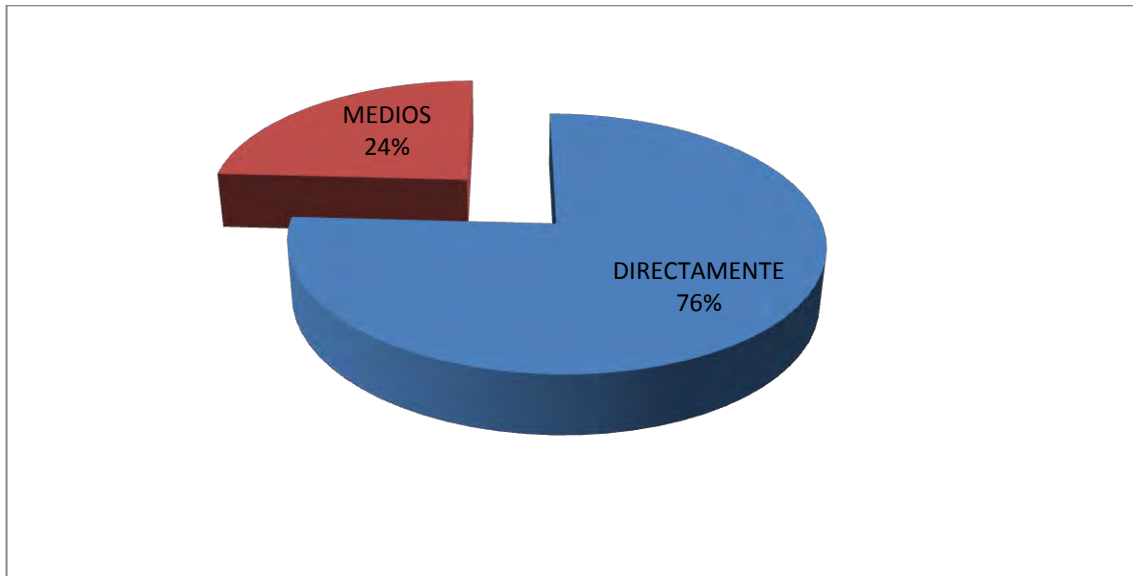


Ante la pregunta de cuál es el medio que utiliza frecuentemente para informar, el 24% de los encuestados contestaron que utilizan el teléfono, el 19% respondieron que lo hacen a través del correo electrónico, el 16% dicen que por medio de la nota interna.

8. Si necesita comunicar algo a su jefe usted ¿como lo hace?

Directamente _____ Medios _____

Figura 9. Gráfico pregunta 8.



El 76% de los encuestados se comunica directamente con su jefe. La mayoría aducen esta respuesta ya que comparten con sus respectivos jefes el mismo espacio laboralmente. Además porque otro medio que utilizan con estos más frecuente es el teléfono.

9. ¿Cómo concibe los procesos comunicativos actualmente en relación con el uso de medios de comunicación dentro de la Institución?

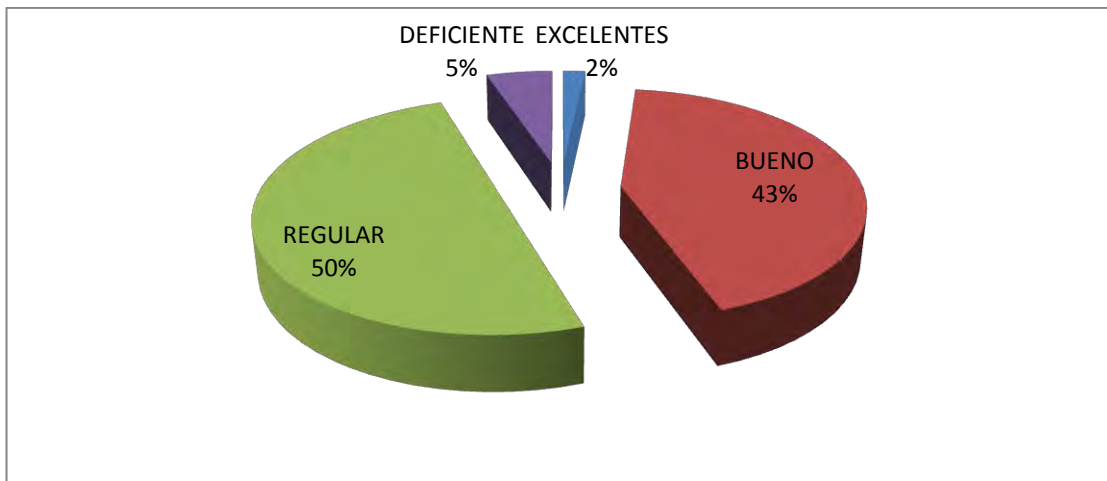
Excelentes _____

Buenos _____

Regulares _____

Deficientes _____

Figura 10. Gráfico pregunta 9.

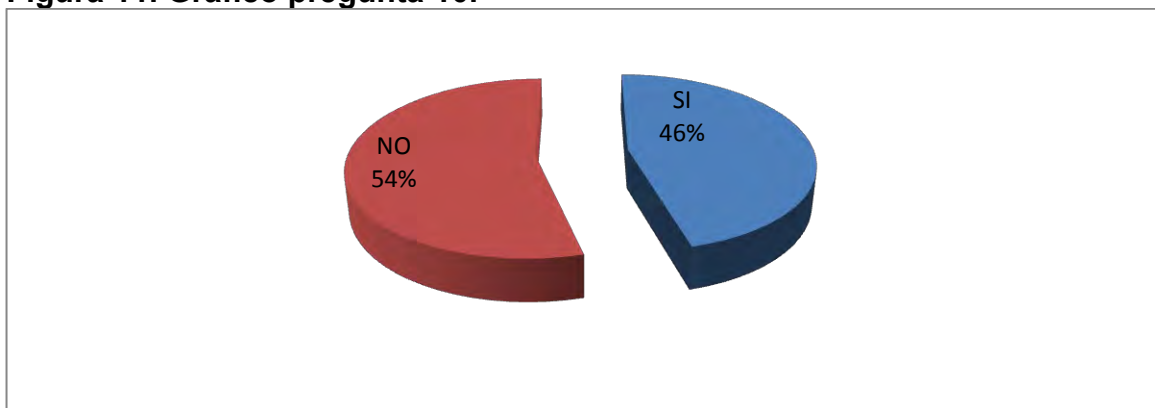


El 50% consideran que es regular la comunicación dentro de la Institución. Sin embargo también hay un 43% que lo consideran bueno, pero aún con mucho por mejorar. En el gran porcentaje de la población hay una sensación que la comunicación que dentro de su compañía podría mejorar en todas las instancias.

10. ¿Conoce el procedimiento para difundir una información?

Si ___ No ___

Figura 11. Gráfico pregunta 10.



6.2. ANÁLISIS ENCUESTA

- El 50% de los colaboradores consideran que los procesos comunicativos de la institución son regulares, sin embargo también hay un 43% que lo consideran bueno, pero aún con mucho por mejorar. En el gran porcentaje de la población, hay una sensación que es por la falta de apropiación para

el uso de los medios formales de comunicación existentes dentro de la Escuela.

- El 36% de los encuestados afirman que han presentado inconvenientes en el trabajo por no recibir la información oportuna; esto se debe a la falta del buen manejo, penetración, y eficacia de los canales formales existentes de comunicación, ellos dicen que esta situación dejan un espacio para que los canales informales como el rumor generen complicaciones en la organización.
- El 24% de los colaboradores de la institución, dicen que el medio de comunicación más funcional es el teléfono y el correo electrónico, de esta forma, se puede ver claramente como los empleados prefieren un contacto interpersonal con sus colegas.
- Con un alto porcentaje del 91% los empleados de la Escuela Nacional del deporte afirman que dentro de la institución se presenta un bajo nivel de difusión frente a las actividades programadas por la institución. Esto podría estar representado en un bajo nivel de participación de los mismos en los eventos y actividades que desarrolla la Escuela.
- Para el 83% de los colaboradores de la institución no es necesario implementar más medios de comunicación para transmitir información. Podemos afirmar que más allá de utilizar otros medios de comunicación es importante en primera instancia aprovechar y utilizar correctamente los ya existentes, ya que en muchas oportunidades simplemente no les llega la información a tiempo y a veces esto causa inconvenientes laborales
- El 54% de los colaboradores responden que La comunicación en la institución, fluye de manera informal, esto se debe a que el personal desconoce el procedimiento para difundir una información.
- La comunicación que se genera en la institución no es oportuna ni suficiente para los colaboradores, ya que la mayoría de la información es informal, el 24% de los colaboradores encuestados difunden la información por vía telefónica, el 19% por correo electrónico, el 16% lo hace a través de las notas internas. Medios por los cuales no dejan ningún tipo de evidencia de lo que se ha comunicado.

6.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista representa una herramienta muy importante porque se puede tener una completa información sobre la situación o aspecto a estudiar y debe elaborarse de tal forma que genere confianza para lograr obtener respuestas veraces. Para la aplicación de esta herramienta se realizaron grabaciones de audio y se registró por medio escrito. Los sujetos que participaron fueron:

- Carlos Andrés Quiroz: Decano de la Facultad de Salud y Rehabilitación.
- Esnel González: Decano de La Facultad de ciencias en el Deporte
- Roger Micolta: Vicerrector Académico

A continuación se presenta cada una de las preguntas contenidas en la entrevista realizada, acompañadas por su respectivo análisis de los resultados.

ENTREVISTA

1. ¿Para usted es importante la comunicación con su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas?

Los tres directivos expresaron, que es muy importante que exista una buena comunicación con todos los miembros de la institución, no solo para cumplir las metas si no para que haya una armonía laboral.

AR: Es de gran importancia que los directivos de la Escuela Nacional del Deporte tengan conocimientos de los procesos de comunicación, ya que esto genera sentimiento de pertenencia hacia la institución.

2. ¿Cómo se da la comunicación con su equipo de trabajo?

Los directivos expresaron, que la comunicación que se da con su equipo de trabajo es fluida e informal, pues la mayoría de veces se da verbalmente, porque es la manera más rápida para informar.

AE: Esto deja ver claramente la falta de penetración y eficacia de los canales existentes, para el proceso de difusión de información relacionada con el trabajo.

3. ¿En qué espacios y en qué momentos usted se comunica con su equipo de trabajo?

Los espacios donde se comunican los directivos con su equipo de trabajo, son en las reuniones y en espacios propios es decir en la misma oficina con cada colaborador del programa.

AE: Esto indica que los directivos de la institución se interesan por acceder a dichos espacios para mantenerse informados acerca de las actividades y acontecimientos de la escuela.

4. ¿Cuáles podrían ser las falencias de comunicación actualmente con su equipo de trabajo?

Tal vez la informalidad, pues se maneja mucho el voz a voz y esto hace que la comunicación se tergiversa y surja de vez en cuando el famoso rumor entre el equipo de trabajo o en la diferentes áreas.

AE: Una vez más por causa del mal manejo de los procesos comunicativos, siguen surgiendo inconvenientes dentro de la institución en el momento de comunicar algo.

5. ¿De qué manera considera usted que se puede mejorar las falencias de comunicación con su equipo de trabajo?

Los directivos entrevistados expresaron, que la manera para mejorar las falencias de comunicación con su equipo de trabajo, es quizás creando espacios y horarios dentro de la jornada laboral para compartir las inquietudes que sus colegas presentan.

AE: Es de gran importancia atender y escuchar a sus colaboradores las necesidades y requerimientos que estos presentan pues, esto genera situaciones positivas para la institución tanto laborales como personales.

6. ¿Cómo se da la comunicación con las diferentes áreas de la organización y su equipo de trabajo?

Los directivos entrevistados dicen que por vía telefónica, verbalmente o por memorandos. (Una de las causas es el poco tiempo para la interacción en las diferentes áreas institucionales)

AE: Las respuestas indican poca comunicación con las diferentes áreas. Cabe señalar que la comunicación con los compañeros de las diferentes áreas contribuyen al logro de los objetivos de la productividad.

7. ¿Se han presentado inconvenientes o malos entendidos productos de una mala comunicación entre las diferentes áreas de la organización?

A veces. Uno de los inconvenientes que se ha presentado es la comunicación inoportuna, pues hay información que llega tarde o sobre el

tiempo y esto hace que no podamos participar o enterarnos de algunas actividades.

AE: Existe una limitada fluidez de la comunicación a nivel interno de cada área.

8. ¿Cómo considera usted que debe solucionarse las falencias de comunicación entre las diferentes áreas de la organización?

A través de estrategias pedagógicas para los empleados y haciendo más visibles los procesos comunicativos.

AE: la fomentación del uso de medios

9. ¿Qué necesidades de comunicación existen actualmente?

Los directivos expresaron que la Institución como tal requiere de más tecnología en los medios de comunicación, un ejemplo de esto es mejorar el diseño de la página web, y reforzar la divulgación e información de tipo académico con nuevas herramientas.

AE: es de gran importancia, reestructurar todos los medios de comunicación interna que hay en la escuela, la mayoría de ellos están obsoletos y muy desorganizados, esto genera que los colaboradores le den más fuerza a la comunicación informal.

10. ¿Qué inconvenientes hay con la comunicación?

Los directivos mencionan que el inconveniente mayor dentro de la comunicación es la falta de conocimiento de los procesos comunicativos, esto hace que el personal le dé más fuerza a la comunicación informal.

AE: La falta de conocimiento y apropiación con los procesos comunicativos, la mayoría de los colaboradores prefieren dar uso a los medios de comunicación informales sin importar las consecuencias que esto pueda ocasionar.

11. ¿Qué considera, que hace falta para que mejore la comunicación?

Es necesario darle más importancia dentro de la dinámica de la institución al igual que promover mas los procesos comunicativos, hacerla más evidente.

AE: Es importante que exista una buena comunicación en la institución, en el cual haya un trabajo en equipo que les permita alcanzar los objetivos propuestos en la institución.

12. ¿Qué espera de la comunicación?

Que sea pertinente, y confiable.

AE: se comprobó que la institución necesita realizar análisis detallados sobre los medios internos de la escuela, sobre la calidad de su contenido y reestructurar los medios existentes para brindar información oportuna a toda la comunidad de la institución.

13. ¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente?

Para los tres directivos la función de la comunicación actualmente es muy limitada, exhausta e informa menos.

AE: Para que la comunicación interna sea mas dinámica y funcional es preciso generar una serie de acciones a través, de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación.

7. CARACTERIZACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

7.1. CARTELERAS

La institución cuenta con seis carteleras en diferentes lugares de la escuela, una está ubicada en el área de vice rectoría académica, la otra cartelera esta ubicada en la fotocopidora y las otras cuatro en la parte del Deportel. esta herramienta funciona como vitrina de clasificados, está totalmente desorganizada, pues se anuncian ofertas de toda clase de ventas y alquiler de objetos y servicios, al igual que información académica.

El estado de las carteleras son bastantes obsoletas, de diferente material no tienen logo institucional y hay mucha saturación de información por el mismo desorden.

7.2. VIDEO INSTITUCIONAL

El video institucional de la Escuela Nacional del Deporte es bastante largo motivo que lo hace monótono, su duración es de 12mns con 40 s . Inicia con una reseña histórica de la Escuela, luego hablan de cada programa académico de pregrado y posgrado, continúan mencionando a los egresados exaltados y finalizan con información de los servicios que ofrece cada área de la institución.

La producción del video es apoyada por imágenes recolectadas de varios videos, con una voz en off.

7.3. REUNIONES JUNTA DIRECTIVA

Quincenalmente se realiza una reunión con los decanos de cada facultad y el vicerrector académico , el tema, la fecha y hora, lo define el vicerrector académico y su equipo, quienes son los encargados de la organización, logística, divulgación y participación de los docentes y decanos. Los temas a tratar son totalmente académicos. Estas reuniones se hacen cualquier día de la semana y siempre son en el área de académica no tardan más de dos horas.

7.4. MEMORANDOS

Cuando se quiere dejar evidencia de algo, se utiliza esta herramienta que es un medio formal, para comunicar algo importante dentro de la escuela . Este formato es algo muy sencillo, contiene el logo de la institución, los motivos por el cual se quiere diligenciar, consecutivo del memorando, asunto, firma de quien lo labora y la fecha en que se va a elaborar y entrega.

7.5. P.Q.R.S

La Escuela se interesa en el sentir de sus clientes, como parte de la cultura corporativa. Por esa razón, existe la posibilidad de retroalimentar los servicios que ofrece la organización en general, mediante el buzón de sugerencias llamado PQRS

Es una herramienta en el cual los empleados, estudiantes y clientes externos de la Escuela pueden expresar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de la Institución. De esta forma, se podrán mejorar los procedimientos, cultura, clima y ambiente organizacional.

7.6. PAGINA WEB

Este medio de comunicación presenta varios inconvenientes que son muy importantes para llamar la atención del internauta, uno de ellos es el contenido de la página, la mayoría de veces la información que se encuentra esta desactualizada, esto hace que el internauta no muestre interés en volver a visitarla; segundo el sitio web contiene mucha información y sus elementos son demasiados pesados cosa que dificulta el acceso a determinadas informaciones, y para concluir, el diseño de ésta no tiene nada que ver con la imagen corporativa de la Escuela.

7.7. SOY PEI

El Soy Pei es un boletín electrónico que está dirigido a toda la comunidad de la Institución universitaria, contiene noticias actualizadas que están relacionadas con la escuela, entrevistas a egresados exaltados, información académica como becas, convenios o eventos sociales próximos a realizar, este boletín rige

mensualmente se envía a los correos personales e institucionales de cada colaborador y se imprimen para publicarlos en las carteleras .La redacción está a cargo de la comunicadora.

8. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Teniendo en cuenta los hallazgos a través de las encuestas aplicadas, se ha implementado una matriz de medios dentro del proceso de comunicación existente en la institución. La matriz de medios, es una herramienta que puede ser aplicada para detallar todos los requisitos y necesidades de información, logrando resultados positivos en la comunicación interna en la Escuela.

8.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Con la implementación de la matriz de medios de comunicaciones, la Institución universitaria Escuela Nacional del Deporte habrá mejorado la comunicación interna mejorando los procesos usuales de la información.



8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

- Mejorar el uso de los medios de comunicación internos formales existentes de la Institución.
- Dinamizar los canales de medios de comunicación internos formales, para reducir la comunicación informal.
- La comunicación debe ser clara, oportuna y debe fluir en todas las áreas.
- Dejar definidos los diferentes medios de comunicación que se van a utilizar para la gestión de comunicación entre los colaboradores de la escuela.



8.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Así mismo vemos la importancia de desarrollar y mejorar todos los aspectos de la comunicación ya existentes dentro de la Escuela Nacional del Deporte por lo tanto presentamos una matriz visualizada donde se expone el panorama a futuro.

Cuadro 1. Matriz visualizada aspectos de Comunicación

MEDIOS	PERIODICIDAD	MENSAJES/TEXTO	CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO	EVIDENCIAS	Temas/secciones
Boletín informativo digital	Semanal	Enviar información concreta y actual de las diferentes actividades de la Institución Universitaria	el boletín se difundirá cada semana, con información de todos los programas académicos y con actividades a fines.		se encontrara temas de salud, deporte y administración deportiva, cada información estará en la sección que pertenezca.
Redes sociales como: Facebook, twitter	Diario	Alimentar las redes sociales, con mensajes cortos de interés público	las redes sociales como el facebook y el twitter deberán llevar siempre como imagen de perfil el logo de la Institución, para que las personas sepan que son los medios oficiales que maneja la institución, ene estos medios solo se difundirá información académica.		becas, información académica como seminarios talleres, simposios , convenios, y todo lo pertinente a la Escuela
Audicom	Diario	El Audicom es una herramienta que impacta mucho dentro de la comunidad de la escuela, por esta razón debe ser más dinámico, tener actividades donde los estudiantes puedan participar.	La información que se difundirá por el Audicom será académica y en horas de receso de clases y hora del almuerzo.		temas académicos, información social y eventos a realizar

Cuadro 1(continuación)

<p>Cartelera</p>	<p>Semanal</p>	<p>Publicar varios artículos de interés académicos por cada facultad, que ameriten su divulgación.</p>	<p>En este medio tendremos información de todos los programas académicos y actividades a fines. Se separara por una columna y por cada programa académico.</p>		<p>Se encontrará temas de salud como: Rehabilitación Deportiva, Neurodesarrollo, Osteomuscular, Salud Ocupacional, salud pública entre otros. En Deporte se publicara temas como Nutrición y deporte, medicina deportiva y todos los deportes a fines. Información General. Una forma muy efectiva de anunciar novedades, como alianzas, acuerdos, nuevas aperturas, resultados generales de la Institución, vacaciones, eventos, actividades. cada información estará en la sección que pertenezca.</p>
<p>You tube</p>	<p>Cada Vez que se requiera</p>	<p>Grabar y editar videos cortos con egresados exaltados hablando de la Universidad, todo evento que se realice en la Escuela debe de ser grabado para luego reproducirlos en internet.</p>	<p>se publicaran videos de los egresados exaltados de todos los programas académicos, y de todos los eventos; esto será cada vez que se requiera.</p>		<p>videos de egresados exaltados y eventos especiales.</p>
<p>Página Web</p>	<p>Semanal o cada vez que se requiera.</p>	<p>Información pertinente para toda la comunidad estudiantil y público externo, dividida por cada facultad. la información se actualizara cada vez q se requiera.</p>	<p>La pagina web, tendrá iconos para cada departamento de la institución, ultimas noticias e información pertinente de la Universidad.</p>		<p>Se encontrara temas de salud, deporte y administración deportiva y últimas noticias. Cada información estará en la sección que pertenezca.</p>

9. CONCLUSIONES

- La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es una organización muy interesante por el sector en el que desempeña su actividad, por su trayectoria y su reconocimiento que ejerce en el sector académico. Sin embargo, los direccionamientos se soportan por la experiencia de su accionar cotidiano y no por los modelos administrativos que se imponen por el mundo globalizado, por ende no poseen una comunicación interna eficiente, por lo tanto se considera un caso interesante caso de intervención ya que es necesario establecer la comunicación no como un accesorio sino como un elemento preponderante en el desarrollo organizacional.
- Dada la dinámica de crecimiento de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, el proceso de la comunicación no ha tenido la importancia ni el desarrollo a la par, desde el punto de vista estratégico a futuro esta situación puede impactar negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- A través de la propuesta de un diseño de matriz de medios para soportar la viabilidad de una estrategia comunicacional es el paso indispensable que permitirá conocer la realidad organizacional de la Escuela Nacional del Deporte, como una institución que debe tener en las acciones de sus colaboradores como el primer paso para dar alternativas viables, pertinentes y sostenibles a la organización.
- Lo realmente importante de la investigación fue reconocer las falencias que existen actualmente en la institución a nivel de comunicación interna, pues así, se logra la base de la matriz de medios, logrando más adelante desarrollar e implementar un plan estratégico que vaya ligado al conocimiento actual del capital humano y la realidad de la institución y no simplemente elaborar el deber ser de un plan que pueda no llegar a obtener los resultados que la compañía necesita.
- Haciendo el análisis y procesamiento de la información recolectada se permitió realizar una descripción general de la forma de expresión comunicacional al interior de la Escuela Nacional del Deporte, reconociendo con mayor objetividad el término comunicacional como estrategia y cómo la organización es realmente viable frente a procesos indispensables de mejoramiento de la productividad y la competitividad organizacional.
- Los espacios laborales donde se llevó a cabo el intercambio de información llegaron a convertirse en espacios sociales los cuales no solo permitieron recopilar

la información sino entender cómo ven la institución como seres humanos y no como lo ve el Rector. Esto desde el accionar profesional permitió al investigador lograr un acercamiento importante ofreciendo información real sobre la percepción de los empleados y cómo transmitirlos a los entes superiores.

- En este momento, no es aun grave el problema de la comunicación informal que se maneja en la escuela . Sin embargo, es un momento crucial en q si no se le presta atención se puede salir de control y causar muchos inconvenientes dentro de la institución.

10.RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, establezca un protocolo real para el abordaje comunicativo, a partir del establecimiento de una matriz de medios de comunicación que facilite coordinar efectivamente los flujos de comunicación interna propios de la dinámica laboral.
- Es importante realizar dentro de la Escuela Nacional del Deporte un abordaje de la comunicación de manera estratégica no dejándola fluir naturalmente, pues en esta institución se requiere de un orden y una estructura en aras de acercarse a los objetivos establecidos, ya que cada uno de sus miembros es lo que en realidad conforma y determina la naturaleza, características y funcionalidad de la misma.
- También es necesario promover iniciativas tanto por parte de profesionales externos como de los colaboradores, de adelantar investigaciones en torno a la comunicación organizacional, que permitan alimentar constantemente el reconocimiento institucional a través de diagnósticos del estado de la comunicación interna, como a su vez de todos aquellos procesos de la eficacia de los canales por donde fluye la información planteándose de esta manera estrategias enfocadas a las líneas comunicacionales.
- De la mano de lo anteriormente expuesto, es vital que la Escuela Nacional del Deporte, implemente y desarrolle acciones que fortalezcan la cultura organizacional, buscando constantemente que sus miembros estén identificados con los objetivos de la empresa; puesto que una buena comunicación interna puede ser útil para este propósito, así como para proyectar una mejor imagen al público externo.
- Para poner en marcha las estrategias de implementación comunicacional y sean traducidas de una manera efectiva en acciones concretas a través de una aplicación práctica, las mismas deben ser complementadas con una estructura de organización, flexible, dinámica, concreta y sencilla.
- Finalmente es necesario que todas las estrategias propuestas frente al tema, sean monitoreadas de forma efectiva y eficaz a lo largo de todo el desarrollo, de manera formal, coordinada y concienzuda; ya que el mismo permitirá consolidar el proceso de planificación comunicacional trazado por la Institución.

11.RECURSOS

11.1. RECURSOS HUMANOS

Se ha contado con la colaboración del personal de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, desde los empleados de planta, contratistas, hasta el cuerpo directivo.

Director del trabajo de grado, María Victoria Restrepo

11.2. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

Cuadro 2. Recursos Financieros

Recurso	Cantidad	Costo
Espacios físicos Escuela Nacional del Deporte	1	
Resmas hoja tamaño carta.	2	\$16.000
Lapiceros	1 caja	\$4.500
Fotocopias	200	\$2.000
Impresiones	100	\$4.000
Total		\$26.000

12. CRONOGRAMA

Cuadro 3. Cronograma de Actividades

MESES	Responsables	Noviembre				Diciembre				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
SEMANAS	NOMBRES																
Momento 2 (Operativo)																	
Observaciones sistemáticas	Alexandra Peralta	X															
Diseño del modelo y estructura de la técnica a aplicar	Alexandra Peralta / Laura Ramírez		X	X													
Aplicación de encuestas y entrevista	Alexandra Peralta / Laura Ramírez				X												
Momento 3 (Procesamiento y análisis)																	
Tratamiento estadístico de encuestas	Laura Ramírez					X	X										
Análisis de la información	Alexandra Peralta / Laura Ramírez							X	X	X							

Cuadro 3(continuación)

Momento 4 (Conclusiones y propuestas)																			
Formulación de propuestas	Alexandra Peralta / Laura Ramírez												x						

BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Chester. Documento Las funciones del ejecutivo. EN: Amaro, Richard. Los grupos informales. [En Línea] www.monografias.com. [Consultado 29 de septiembre de 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/grupos-informales/grupos-informales.shtml#orginform>

BARRA, Miguel Ángel. De la Comunicación Organizacional al modelo de Economía de Conocimiento. Consideraciones previas al desarrollo de las plataformas mediáticas en las organizaciones. Ponencia Universidad Javeriana, Cali. 2005

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona. 1992.

BUENDÍA ASTUDILLO, Alexander. Comunicación estratégica en las organizaciones. Ponencia Universidad Javeriana, Cali. 2005

CALLE, Viviana y MOSQUERA, Wendy. Diagnóstico y Diseño de un Plan de Comunicaciones para el Hospital Mario Correa Rengifo. Trabajo de grado Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2006.

CASTILLO CARDOZO, William. Plan de Comunicación Organizacional para el Centro Médico Imbanaco. Trabajo de Grado Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. 2006.

CHIAVENATO, Idalbert. Documento Las Organizaciones. Tipos de organizaciones. [En Línea] www.psicoempresarial.blogspot.com. [Consultado 29 de septiembre de 2010]. Disponible en Internet <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

COSTA, Joan. En Revista Signo y pensamiento. Pontificia Universidad Javeriana No. 51

DAGHLIAN, Jacob. Comunicación organizacional y competitividad. II Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica. Comunicación para la Acción. 2003.

Definición de Organización. [En Línea] [Consultado 27 de septiembre de 2010]. <http://definicion.de/organizacion/>

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La Comunicación interna. España: Días de Santos, S.A., 1998.

GERALD M. Goldhaber. Comunicación organizacional. Editorial Diana, S.A. México D.F. 1984

Las Organizaciones. Tipos de organizaciones. [En Línea][Consultado 27 de septiembre de 2010]. <http://psicoempresarial.blogspot.com/2008/07/tipos-de-organizaciones.html>

LÓPEZ JIMÉNEZ, Daniel Fernando. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización.

MANUCCI, Marcelo. Prepararse para lo desconocido, cómo desplegar el futuro cambiando el presente

MIQUILENA, Miriam G. BLANCO Charles J. Rol de la comunicación en el cambio y la transformación organizacionales. Ponencia Universidad Javeriana, Cali. 2005

MORALES SERRANO, Francisca. Dirección de comunicación empresarial institucional. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 2001

MONCADA ECHAVARRIA, Juliana. Diseño de un plan estratégico de comunicación para la clínica de oftalmología de Cali. Trabajo de Grado

Comunicador Social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. 2001.

MÚNERA Uribe, Pablo Antonio. Comunicación empresarial: una mirada corporativa. Editorial Zuluaga, S.A. Medellín.2003

QUIROGA, Darío. La Comunicación Organizacional y la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Ponencia Universidad Javeriana, Cali. 2005

REUSCH HEVIA, Ana María. Liderazgo del Dircom: un desafío pendiente. Mesa de Trabajo, Liderazgo del comunicador en las organizaciones. Universidad Javeriana, Cali. 2005

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. Administración
Universidad Javeriana.

ANEXOS

Anexo A: ENCUESTA DE COMUNICACION

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: MEDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE “

La siguiente encuesta hace parte de un ejercicio académico – práctico. Su aplicación nos permitirá a todos abonar un terreno donde la comunicación interna cobre un mayor sentido. Por favor contestar, marcando con una “X” la opción que más se ajuste a su punto de vista. Gracias

1. ¿La información que usted recibe de la Institución es suficiente y oportuna para desarrollar su labor?

Si ___ No ___

2. ¿La información que recibe de la Institución es útil para su desempeño?

Si ___ No ___

3. ¿Se necesitan más medios de comunicación para transmitir información dentro de la institución?

Si ___ No ___

4. ¿Siempre está enterado de las actividades de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?

Si ___ No ___

5. Se han presentado inconvenientes por no recibir la comunicación oportuna?.

Si ___ No ___

6. ¿Por cuál medio prefiere usted que le llegue la información de la empresa? (marque con una X)

MEDIOS

- CARTELERA
- BOLETIN SOY PEI
- AUDIO INTERNO
- PAGINA WEB
- NOTA INTERNA

- EVENTOS INSTITUCIONALES
- MEMORANDOS
- VOZ A VOZ
- VIA TELEFONOCA
- CORREO ELECTRONICO

7. ¿Cuál es el medio que utiliza frecuentemente para informar?

- CARTELERA
- BOLETIN SOY PEI
- AUDIO INTERNO
- PAGINA WEB
- NOTA INTERNA
- EVENTOS INSTITUCIONALES
- MEMORANDOS
- VOZ A VOZ
- VIA TELEFONOCA
- CORREO ELECTRONICO

8. Si necesita comunicar algo a su jefe usted ¿como lo hace?

Directamente _____ Medios _____

9. ¿Cómo concibe los procesos comunicativos actualmente en relación con el uso de medios de comunicación dentro de la empresa?

Excelentes _____

Buenos _____

Regulares _____

Deficientes _____



10. Conoce el procedimiento para difundir una información?






SI _____ NO _____

Anexo B. Entrevista

14. ¿Para usted es importante la comunicación con su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas?
15. ¿Cómo se da la comunicación con su equipo de trabajo?
16. ¿En qué espacios y en qué momentos usted se comunica con su equipo de trabajo?
17. ¿Cuáles podrían ser las falencias de comunicación actualmente con su equipo de trabajo?
18. ¿De qué manera considera usted que se puede mejorar las falencias de comunicación con su equipo de trabajo?
19. ¿Cómo se da la comunicación con las diferentes áreas de la organización y su equipo de trabajo?
20. ¿Se han presentado inconvenientes o malos entendidos producto de una mala comunicación entre las diferentes áreas de la organización?
Pocas veces, cuando ha sucedido se ha solucionado inmediatamente
21. ¿Cómo considera usted que debe solucionarse las falencias de comunicación entre las diferentes áreas de la organización?
22. ¿Qué necesidades de comunicación existen actualmente?
23. ¿Qué inconvenientes hay con la comunicación?
24. ¿Qué considera hace falta para que mejore la comunicación?
25. ¿Por qué no se ha dado la importancia necesaria a la comunicación?
26. ¿Qué espera de la comunicación?
27. ¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente?

Anexo C. Matriz de Medios

MEDIOS	PERIODICIDAD	MENSAJES/ TEMAS	DISEÑO	EVIDENCIAS	Sombrillas
BOLETIN (SOY PEI)	Quincenal	Información de eventos, informacion de actividades academicas , informacion de egresados y estudiantes exaltados, informacion de los programas academicos, Premios o menciones a la Institucion.	Formato establecido por comunicaciones y Rectoria		Este boletín es muy restringido en la información, por lo cual deja excluido a un sector de la población de la escuela
CARTELERA	cada vez que se requiera	Información general, fallecimientos, capacitaciones, info eventos, clasificados- Fechas para matriculas, informacion de notas de parciales, participación de mercado, Noticias región andina,	En la institucion hay cinco puntos estrategicos para las cartaleras y estan organizados por programas academicos.		Este medio aunque permite a todas las personas tener acceso, no todas se acercan a ella para revisarla además tiene el limitante del espacio debería de ser por facultades la información pertinente
PAG WEB	CADA VEZ QUE SE REQUIERA	Información general, capacitaciones, info eventos, Premios o menciones a la institucion, Noticias, Programas academicos, convenios	Formatos definidos (RH informa, tome nota, fallecimiento, bienvenido, movimiento, retirados, tarjetas, desayunos etc		Es el medio que permite tener mayor información pero a la página no le hacen mantenimiento y en este momento esta desactualizada
AUDICOM	CADA VEZ QUE SE REQUIERA	INFORMACION GENERAL, BECAS, CURSOS, CAPACITACIONES.	INFORMACION BREVE Y MUY DETALLADA		Como se explica en su diseño es para información muy breve y detallada debería de ser un medio mas informal donde se pueda anunciar temas como de cumpleaños y mensajes en fechas especiales

EVENTOS	Fechas Especiales (Dia de la Secretaria. Dia de la madre, Amor y Amistad, Hallowen y navidad)	Anual	Actividades especiales a los colaboradores	Estas fechas especiales el Rector siempre tiene algun detalle especial para sus colaboradores.		Los eventos estan diseñados unica y exclusivamente para fechas y festividades puntuales.
	Cumpleaños de la Institucion	Anual	Premios o menciones a la Institución	Esta actividad se realiza en el mes de diciembre, la mayoría de veces se ha realizado con el encuentro de egresados. En este evento asiste todos los funcionarios de la Escuela e invitados del sector deporte donde se hace reconocimiento a la Escuela por su buena gestion		Este evento esta diseñado unica y exclusivamente para los cumpleaños de La institucion.
	encuentro Graduados	Anual	Actividades que ayudan para la actualizacion de datos de los graduados de la Institucion.	El encuentro de graduados es una actividad que se realiza en el mes de noviembre o diciembre en las canchas de futbol de la Institucion. Esta actividad se realiza para no perder el contacto con los egresados y asi poder manetenr sus datos actualizados		En esta actividad se logra alcanzar una buena comunicación con la comunidad Endina ya que nos ayuda a actualizar datos para poder mentener en contacto con los egresados
	Consejo Academico	mensual	situacion general de la Instucion hacia los estudiantes de todos los programas academicos	la reunión de consejo Acedemico siempre se realiza lo viernes en la mañana de cada mes, en la sala de docentes con todos los decanos y representante de los estudiantes y egresados.		las reuniones que realiza el consejo academico han tenido buenos resultados; pues aqui los decanos interactuan con el rector temas de interes academicos.
Reunion de Comité de Facultades	Semanalmente	situacion general de las decanaturas de todos los programas academicos	los días jueves en la tarde se reúne cada Decano con el coordiandor y los docentes para tratar temas afines a la facultad.		semanalmente los decanos de cada facultad realizan una reunion con los coordinadores y docentes de cada programa academico, paa socializar las PQR, casos especiales de los estudiantes y actividades academicas a	

Anexo D. Pagina Web





ESCUELA
NACIONAL
del DEPORTE
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



[INICIO](#) [INSTITUCIONAL](#) [FACULTADES](#) [PROGRAMAS DE ESTUDIO](#) [ADMISIONES Y REGIS](#)



ULTIMAS NOTICIAS



- proyecto contempla la
 - proyecto contempla la
 - proyecto contempla la
 - proyecto contemplaba la
 - proyecto contemplaba la
 - proyecto contemplaba la
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6

[Ver Todas Las Noticias](#)