

**ESTUDIO DE CASO: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
COMUNICACIONES EN LA NUEVA EPS -  
DIAGNÓSTICO DE ESQUEMAS Y FLUJOS DE INFORMACIÓN,  
(BOGOTÁ D.C. 2009-2012)**

---

JUAN SEBASTIÁN MOLANO GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR SOCIAL

DIRECTORA DE TESIS:  
CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
CAMPO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
BOGOTÁ D.C.  
2012

"La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus tesis de grado. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos, y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales. Antes bien, se vea en ella el anhelo de buscar la verdad y la justicia"

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana  
Artículo 23 de la Resolución No. 13 de 1964

## **AGRADECIMIENTOS**

---

*Es hora de mirar atrás y así reconocer el esfuerzo de todos aquéllos que hicieron  
que esto fuera posible.*

*A mi asesora y amiga Claudia Patricia Salas, testigo de mis caídas.  
A mi madre María Inés y a mi hermana Laura, por su apoyo incondicional y por su  
paciencia a lo largo de estos cinco años.  
Lo logramos.*

## TABLA DE CONTENIDO

1.	<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>9</u>
2.	<u>JUSTIFICACIÓN.....</u>	<u>12</u>
3.	<u>INFORMACIÓN BÁSICA.....</u>	<u>15</u>
3.1	<u>PROBLEMA.....</u>	<u>15</u>
3.2	<u>OBJETIVOS.....</u>	<u>18</u>
3.3	<u>FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....</u>	<u>18</u>
4.	<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>22</u>
	<b>MARCOS DE REFERENCIA</b>	
4.1	<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>22</u>
4.2	<u>MARCO CONCEPTUAL.....</u>	<u>32</u>
4.3	<u>MARCO CONTEXTUAL.....</u>	<u>35</u>
5.	<u>CAPÍTULO II.....</u>	<u>49</u>
	<b>METODOLOGÍA</b>	
5.1	<u>METODOLOGÍA PROPUESTA.....</u>	<u>49</u>
5.2	<u>ANÁLISIS MATRIZ ROPE.....</u>	<u>51</u>
6.	<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>65</u>
	<b>CONCLUSIONES</b>	
6.1	<u>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....</u>	<u>65</u>
6.2	<u>FICHA TÉCNICA.....</u>	<u>65</u>
6.3	<u>EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES Y SU DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....</u>	<u>72</u>
6.4	<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</u>	<u>91</u>
7.	<u>REFERENCIAS.....</u>	<u>100</u>
8.	<u>ANEXOS.....</u>	<u>105</u>

## TABLA DE GRÁFICAS

<a href="#"><u>.GRÁFICA 1 EJES TEMÁTICOS DE ENCUESTA ELABORADA Y APLICADA POR LA NUEVA EPS PARA SU DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....</u></a>	<a href="#"><u>19</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 2 MAPA DE PÚBLICOS DE NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>37</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA NUEVA EPS A NIVEL NACIONAL.....</u></a>	<a href="#"><u>40</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 4 BALANCE DE GESTIÓN FINANCIERA NUEVA EPS, 2011.....</u></a>	<a href="#"><u>42</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 5 INFOGRAFÍA MEJORES Y PEORES EPS EN COLOMBIA .....</u></a>	<a href="#"><u>43</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 6 CAMBIOS EN LA INTRANET CORPORATIVA EN NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>47</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 7 SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ACCESIBILIDAD, PARTICIPACIÓN Y UTILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA NUEVA EPS A NIVEL NACIONAL.....</u></a>	<a href="#"><u>48</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICA 8 SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ACCESIBILIDAD, PARTICIPACIÓN Y UTILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. COMPARATIVOS POR CANAL. I-NET.....</u></a>	<a href="#"><u>48</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 9 BENCHMARKING SOBRE DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN, NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>54</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 10 OBJETIVOS EN EL DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....</u></a>	<a href="#"><u>57</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 11 VISIÓN DEL DIAGNÓSTICO CORPORATIVO EN NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>58</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 12 PLANEACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>61</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 13 CALIFICACIÓN GENERAL MEDIOS Y CANALES, NUEVA EPS.....</u></a>	<a href="#"><u>66</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 14 CALIFICACIÓN REGIONAL SUR OCCIDENTAL.....</u></a>	<a href="#"><u>68</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 15 CALIFICACIÓN REGIONAL EJE CAFETERO.....</u></a>	<a href="#"><u>68</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 16 CALIFICACIÓN REGIONAL CENTRO-ORIENTE.....</u></a>	<a href="#"><u>69</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 17 CALIFICACIÓN REGIONAL NORTE.....</u></a>	<a href="#"><u>70</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 18 CALIFICACIÓN REGIONAL NOROCCIDENTAL.....</u></a>	<a href="#"><u>70</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 19 CALIFICACIÓN REGIONAL NORORIENTAL.....</u></a>	<a href="#"><u>70</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICO 20 CALIFICACIÓN REGIONAL BOGOTÁ.....</u></a>	<a href="#"><u>72</u></a>
<a href="#"><u>.GRÁFICOS MEDICIÓN PROPIA RESULTADOS APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS PROPIOS.....</u></a>	<a href="#"><u>73</u></a>



En Colombia no se ha hecho aún una recopilación exhaustiva de casos reales de comunicación organizacional en empresas de salud del tipo del estudio realizado en la Nueva EPS. Este campo permanece inexplorado y por ende tiende a ser propenso a errores conceptuales y de aplicación a la hora de abordar las problemáticas encontradas. Lo anterior se puede justificar por la especificidad del sector y por la necesidad de éste de crear estrategias propias que redunden en soluciones pertinentes. El campo de la comunicación organizacional y estratégica en el sector salud debe considerar factores sociales, políticos, económicos e incluso culturales, si quiere llegar a ser exitoso.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión que acompañen el desarrollo organizacional, se hace necesario reconocer su importancia dentro del ámbito empresarial. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes Departamentos de la empresa, son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna (Zylberdyk, 2003).

Por otra parte, el estudio de caso se identifica por su carácter de lograr el entendimiento de las características y patrones de conducta de un caso en particular (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1981, Pág. 9) Por lo tanto, diferentes métodos pueden emplearse para perseguir este fin, por supuesto unos con más éxito que otros. De esta manera, la efectividad de esta clase de estudio depende, en gran parte, de lo que haga el investigador y su valor puede ser limitado si éste no es prudente e imaginativo al conducir su análisis.

En este sentido, eminentemente, el análisis de caso se convierte en una actividad práctica que obliga a la aplicación de los conocimientos teóricos. Así mismo, permite el desarrollo de algunas de las principales habilidades demandadas por el entorno laboral actual.

El analizar el diagnóstico de comunicación, realizado al interior de la Nueva EPS como caso de comunicación, ayudará a trabajar, desde la creación de estrategias, en la transformación de comunicación organizacional a comunicación estratégica en dicha compañía.

En esta medida, Italo Pizzolante realiza una aproximación hacia los conceptos de comunicación estratégica y comunicación corporativa desde la óptica del mundo actual de los negocios.

Pizzolante resalta la necesidad de que las empresas estén comunicando constantemente para que así se mantengan en la agenda pública. Para este autor, un elemento importante en cualquier estrategia competitiva es el nivel de desarrollo comunicativo de la organización y las características del mismo. No hay que comunicar por comunicar y se debe tener siempre presente que la organización es un mundo activo constante, que a través de la buena gestión, se convierte en fuente de información constante para periodistas (Pizzolante, 2004).

El comunicador organizacional debe saber cómo planear, organizar, dirigir y controlar la comunicación estratégica en cualquier organización que así lo requiera.

El paso que sigue a un proceso de diagnóstico en comunicación es el de la planeación. En esta tesis se hará un ejercicio de planeación, precisamente, que permita generar recomendaciones y estrategias tentativas para la solución de los problemas identificados.

De tal manera, Humberto Serna Gómez aborda la importancia de la planeación estratégica en el desarrollo de un plan de negocios apropiados. Este autor define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. Otro de los conceptos importantes que define el autor son los estrategas que son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización (Serna, 1997).



Analizar este caso, ayudará a la organización a definir problemas de comunicación en un futuro. De igual forma, este análisis podrá ser una guía en otros estudios relacionados con comunicación organizacional, que servirán como fuente de un caso real. Es importante aplicar los conocimientos teóricos adquiridos para relacionarlos con la correspondiente investigación que se llevará a cabo, vinculando el proceso formativo al entorno laboral real mediante el análisis de situaciones simuladas o reales y adoptando una postura comprometida con un punto de vista profesional para defenderla frente a diferentes perspectivas igualmente respetables sobre el mismo tema.

El área de comunicación organizacional al interior de las compañías cobra cada vez mayor importancia debido a transformaciones sociales, económicas, culturales y hasta políticas en los entornos actuales. La manera de hacer negocios ha cambiado. Las ventas como único pilar de toda la gestión organizacional han sido abolidas, para darle paso a nuevos conceptos que también validan y justifican el quehacer de una empresa. Surgen así las concepciones de cliente interno y externo, reputación empresarial, clima organizacional, satisfacción y servicio al cliente; solo por nombrar algunas.

De esta manera, el recorrido de las organizaciones ha atravesado por caminos intrincados que partieron desde los postulados mecanicistas y científicos clásicos de la administración, con exponentes como Frederick Taylor y Henri Fayol, pasando por perspectivas más humanas que consideran la multiplicidad de variables sociales como la de Elton Mayo, hasta llegar a teorías de servicio al cliente en las que el fin último es la satisfacción de los públicos organizacionales y la calidad total tanto en productos como en servicios.

Ahora, en el contexto colombiano, es claro que la articulación de la gestión organizacional a esta nueva serie de conceptos se ha dado de manera tardía y en muchos casos errónea, pero es innegable que, día tras día, cada vez más compañías le apuestan a la modificación de su estructura como herramienta base en el cumplimiento de sus objetivos.

Claro ejemplo de esto es la empresa colombiana de prestación de servicios en salud Nueva EPS, una de las más grandes del sector en el país, la cual en el año 2009 decidió realizar un diagnóstico de flujos de información internos para identificar los canales más usados, las principales falencias y los espacios en los que podían llevar a cabo actividades comunicativas en búsqueda de una mejora continua. Este estudio se extendió por más de 2 años y recogió un monto importante de datos, los cuales fueron usados, posteriormente, para la creación del Departamento de Comunicaciones estratégicas de la compañía.

Con más de 2.200.000 afiliados a lo largo de 1092 municipios en todo el territorio nacional, la Nueva EPS es la primera EPS a nivel de cobertura en el país. Cuenta con 6 regionales y la dirección nacional, la cual se encuentra en Bogotá; la regional de Centro-oriente en la que se encuentran ciudades como Ibagué, Neiva y todo el Departamento de Boyacá; la regional Nororiente que atiende a los Santanderes y a Arauca; la regional Noroccidente que maneja Antioquia, Chocó y Montería; la regional Sur occidente que se encarga de Valle, Pasto y Popayán; la regional Norte que atiende a las costas y a San Andrés y finalmente la regional del Eje Cafetero, en la que se encuentra Manizales, Pereira y Armenia.

En cuanto a la realidad económica de la compañía, prestigiosas publicaciones reconocen la importancia y la estabilidad de la Nueva EPS en el contexto de las empresas nacionales. Así, por ejemplo, según el ranking del año 2010 de las mejores entidades promotoras de salud en Colombia, publicado por la revista económica *La Nota*, La Nueva EPS se situó en el segundo lugar, detrás de la EPS Saludcoop. La Nueva EPS registró un total de ventas de \$2.491.596 millones (aproximadamente US\$1.313 millones) y creció en un 6,4% durante dicho año; ubicándose así por encima de EPS como Coomeva con ventas de \$1.932.611 millones (aproximadamente US\$1.018 millones) y un aumento de 19,7%; Salud Total EPS (régimen contributivo) con ventas de \$967.196 millones (aproximadamente US\$510 millones) y una disminución de 0,1%, conjuntamente con Salud Total EPS (régimen subsidiado) con \$140.274 millones (aproximadamente US\$74 millones) y 36,3%; EPS Sura con ventas de \$921.471 millones (aproximadamente US\$485 millones) y un incremento de 19,7% en relación con 2009; EPS Sanitas con \$877.990 millones (aproximadamente US\$463 millones) y 19,5%; EPS Famisanar \$809.028 millones (aproximadamente US\$426 millones) y 5%; Compensar EPS \$586.602 millones (aproximadamente US\$309 millones) y 17,5%. (Revista La nota, 2010).

Lo anterior es importante porque ilustra la forma en la que grandes compañías con grandes ingresos están integrando las Comunicaciones a su plan estratégico de funcionamiento y no están ahorrando esfuerzos a la hora de buscar la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Haciendo referencia ahora al campo de las Comunicaciones, la Nueva EPS ha emprendido un trabajo muy fuerte en la consolidación de marca. La gestión se ha enfocado en la eliminación de la sombra del Seguro Social, en cuanto a razón social, en el imaginario de la población. La Nueva EPS no es el Seguro Social. La Nueva EPS es una empresa nueva que recibió a los afiliados del Seguro Social, en su mayoría pacientes de avanzada edad.

El objetivo en cuanto a Comunicaciones en la compañía es hacerlas estratégicas, para que de esta manera creen relaciones estrechas con los públicos mientras se direccionan hacia el mejoramiento continuo de la reputación de la compañía.

Es por esto que esta tesis realizará un análisis de caso real en Comunicaciones a partir del diagnóstico de flujos de información realizado por la Nueva EPS, para así revisar y evaluar un estudio que se considera pionero en el sector salud en Colombia, mientras se generan conclusiones que sean útiles como marco de antecedentes para casos relacionados en un futuro.

Vale la pena resaltar que, debido a la importancia de la compañía Nueva EPS y tanto a la extensión como a la profundidad del diagnóstico realizado por ellos, el análisis de caso aquí planteado se constituye como un reto a la hora de compilar toda la información, para así revisarla y construir conclusiones de calidad desde el ámbito académico-práctico.

## INFORMACIÓN BÁSICA

### A. PROBLEMA

En Colombia no existe un número considerable de estudios de casos reales en comunicación organizacional, especialmente en el sector salud. Por lo tanto, a partir del estudio de flujos y esquemas de información interna, realizado en la Nueva EPS, se pretende evaluar el diagnóstico y las estrategias aplicadas al interior de la organización, para de esta manera generar planes integrales de comunicación exitosos para futuros estudios académicos en diversas compañías del sector salud.

#### **¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?**

La Nueva EPS, empresa prestadora del servicio de salud en Colombia, decidió realizar un diagnóstico como parte de toda su estrategia de renovación y de mejora en el servicio y como insumo para determinar el rumbo a seguir en la gestión de su recién creado Departamento de Comunicaciones. Se buscaba evaluar el estado de la comunicación interna en la compañía mientras se identificaban los fenómenos de flujo de información, sus lógicas y sus principales cuellos de botella. Todo esto con el fin de optimizar los procesos comunicativos.

Dicho estudio se llevó a cabo en el 2009 y tenía como fin principal identificar la forma en la que se daban los procesos de comunicación al interior de la empresa y sus principales problemas. Para dicho propósito, se aplicaron herramientas metodológicas tales como cuestionarios, entrevistas a profundidad y encuestas a una muestra de 600 colaboradores, elegidos de manera aleatoria a lo largo de las diversas sedes de la Nueva EPS en todo el territorio nacional.

Tras el análisis de dicho diagnóstico, se identificaron los principales canales de información, medios de comunicación y los cuellos de botella más notables en los procesos de flujo de información interna; todo con el fin de plantear estrategias certeras,

encaminadas a cambiar la percepción de la comunicación, pasando de organizacional a estratégica.

De esta manera, y debido a que no se encontraron evidencias de análisis de este tipo de casos en empresas promotoras de salud en Colombia específicamente, se considera necesario realizar un estudio acerca de la situación anteriormente mencionada, para así contribuir con la formulación de estrategias adecuadas que contribuyan a la solución del problema de los flujos de información interna, todo desde la academia. Además, esto servirá de fuente para futuros análisis de caso relacionados con comunicación organizacional en el sector de la salud.

### **¿Por qué es importante investigar este problema?**

Según el ranking del año 2010 de las mejores entidades promotoras de salud en Colombia, publicado por la revista económica *La Nota*, La Nueva EPS se situó en el segundo lugar, detrás de la EPS Saludcoop. Por su creciente expansión, y por la fortaleza que venía cobrando su Departamento de Comunicaciones, instaurado a partir de la llegada de su nuevo presidente, el señor José Fernando Cardona, se hizo visible la importancia de realizar un estudio para entender cómo se estaba dando la comunicación al interior de la compañía, cómo era creada y apropiada por los colaboradores y cuál era la incidencia de todos los fenómenos de flujo de información en la productividad de la Nueva EPS; y de esta manera atacar los posibles cuellos de botella y maximizar la efectividad en los procesos comunicativos.

Según datos de esta publicación, La Nueva EPS, entidad que absorbió a la población afiliada a la EPS del Instituto de Seguro Social (ISS) y cuyos socios son Colsubsidio, Cafam, Compensar, Comfenalco Antioquia, Comfenalco Valle, Comfandi, y Positiva Compañía de Seguros, registró un total de ventas de \$2.491.596 millones (aproximadamente US\$1.313 millones) y creció en un 6,4% durante el 2010. (Revista La Nota, et al., 2011).

Así pues, la Nueva EPS cuenta con una cobertura a nivel nacional en 1.087 municipios con 81 oficinas de atención al usuario. Según José Fernando Cardona Uribe, presidente de la organización, todas las sucursales de la Nueva EPS deben trabajar constantemente por mejorar y mantener la salud de sus afiliados basadas en modelos integrales de atención del riesgo, en colaboradores comprometidos y en procesos que aseguren la sostenibilidad a largo plazo, generando valor a sus grupos de interés (Nueva EPS, 2011).

De esta manera, es importante analizar los procesos de comunicación al interior de esta compañía debido a su notoriedad dentro del nicho de las empresas prestadoras del servicio de salud. Resulta fundamental entender de qué manera funcionan las comunicaciones en una de las EPS más grandes y de mayor crecimiento en el país para así evaluar las estrategias aplicadas y generar nuevos planes que sean extensivos a otras compañías en el sector.

### **¿Qué se va a investigar específicamente?**

Esta tesis revisará, en primera instancia y a través de una mirada crítica, el estudio en comunicación realizado al interior de la Nueva EPS para identificar las fortalezas y falencias de éste. Luego, se analizarán los hallazgos tras dicho estudio, para de esta manera contribuir al planteamiento de estrategias aplicables, sostenibles y sustentables desde la academia, que impacten de manera positiva en las problemáticas identificadas. Todo con el fin de construir un texto académico que de luces para nuevos procesos de comunicación al interior de entidades prestadoras del servicio.

## **B. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Analizar un caso real en el sector salud de Colombia, en cuanto a la creación de un Departamento de Comunicaciones, para así evaluar las estrategias aplicadas a partir de un diagnóstico organizacional de flujos de información y comunicación.

### **Objetivos específicos:**

- Examinar la información propuesta que surgió como resultado del diagnóstico en comunicación interna de flujos de información y comunicación.
- Determinar la eficiencia de los sistemas actuales de comunicación interna en Nueva EPS, después del diagnóstico realizado por ellos, como ejemplo de análisis de caso.
- Proponer conclusiones tras el análisis integral del diagnóstico de flujos de información y comunicación ejecutado al interior de Nueva EPS.

## **C. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA**

### ***Monografía de Análisis***

Para dar inicio al desarrollo del diagnóstico elaborado por la Nueva EPS, se elaboró una encuesta que propone los siguientes ejes temáticos que permitieron evaluar el estado de comunicación y el flujo de la información entre los colaboradores. Todo con el fin de determinar la necesidad de la creación del Departamento de comunicación y para dar solución a las falencias existentes.



## GRÁFICA 1

### EJES TEMÁTICOS DE ENCUESTA ELABORADA Y APLICADA POR LA NUEVA EPS PARA SU DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.



Fuente: (Nueva EPS, 2010).

La herramienta de estudio de casos reales en un campo como la comunicación organizacional es ampliamente reconocida debido a que constituye un acercamiento a la realidad de las organizaciones desde la perspectiva del investigador. En relación a las comunicaciones en general, y para este caso en el sector salud, se considera de vital importancia investigar, debido a que ésta es una de las tendencias actuales que más fuerza cobra en el área.

A partir de ello, resulta significativo conocer y analizar las diferentes variables, tales como diseño, muestra, investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; todo en el marco de un estudio de caso en comunicación.

De esta manera, en el estudio de caso los objetivos parten de la producción de un razonamiento inductivo, para el cual se tiene en cuenta la observación y recolección de datos que ayuden a establecer hipótesis o teorías. Es útil llevar un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio, describir situaciones o hechos concretos, proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado, comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos, y por otro lado pretender elaborar hipótesis, para finalmente describir, explicar, y evaluar.

Para el estudio de este caso, se realizará un análisis cualitativo. Se partirá de un amplio cuestionario realizado por la compañía, el cual fue herramienta fundamental del diagnóstico corporativo de comunicación. Seguidamente, se recogerán datos para evaluar modelos, plantear hipótesis o revisar teorías. Se usarán métodos que ayudarán a hacer registros narrativos de los fenómenos y se estudiará el proceso de diagnóstico y sus hallazgos mediante técnicas como el análisis documental y las entrevistas; a través de la diferenciación entre variables, contextos estructurales y situacionales.

Es requisito que exista suficiente claridad entre los elementos de investigación que integran el problema, para que sea posible una metodología cualitativa. De igual forma, es necesario poder definir la problemática, limitarla y saber exactamente dónde se inicia, en cuál dirección va y qué tipo de incidencia hay entre sus elementos.

### ***¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?***

Las etapas que se llevarán a cabo para el desarrollo de esta tesis son:

- Revisión de teorías y conceptos relacionados con la problemática a investigar.
- Presentación del análisis de caso: a) Qué contexto se va a estudiar, b) en dónde se estudiará, c) qué fenómeno (problema) se va a investigar, d) qué antecedentes (justificación) existen y e) qué se va a esperar hacer y obtener (objetivos y resultados esperados).

- Análisis de todos los documentos relacionados con el diagnóstico de comunicación realizado por la Nueva EPS. (ROPE, herramientas metodológicas, insumos, etc.)

- Diseño y aplicación de herramientas metodológicas propias.
- Recolección de información.
- Planteamiento de recomendaciones y conclusiones.

### 1. MARCOS DE REFERENCIA

#### 1.1 Marco teórico

Las teorías que comprenden la comunicación en el ámbito organizacional de mayor relevancia en este estudio son el enfoque estructuralista de la administración, la teoría de la comunicación para el desarrollo, la teoría de la sociedad de la información y la teoría de las relaciones humanas.

#### TEORÍA ESTRUCTURALISTA

En primera instancia, el enfoque estructuralista de la administración se basa en la estructura interna de la organización y en la interrelación con otras organizaciones. Esta teoría desarrolla técnicas para planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar el quehacer administrativo. Bajo el marco estructuralista surgen los conceptos de organizaciones formales y organizaciones complejas. El estructuralismo se enfoca en el todo y en la relación de cada una de sus partes. (Chiavenato, 2005).

La Nueva EPS posee una estructura organizacional definida, encabezada por su presidente, José Fernando Cardona Uribe, constituida por una Dirección Nacional ubicada en la ciudad de Bogotá y cinco regionales: Centro oriente, Nororiental, Norte, Eje Cafetero y Sur Occidente. Cada regional atiende a los pacientes de su zona y brinda atención a todas las grandes ciudades del país y a la mayor parte de los municipios colombianos. Administrativamente, la Nueva EPS cuenta con departamentos bajo la misma plataforma estratégica, todos trabajan en función del cumplimiento de los mismos objetivos organizacionales determinados desde la presidencia.

En cuanto a la estructura para la atención en salud, la Nueva EPS no tiene integración vertical, lo cual quiere decir que no cuenta con clínicas o centros de atención propios, sino que contrata su red con diversos hospitales de todo el país. La Nueva EPS

mantiene su estructura organizacional en la prestación del servicio a través de la suscripción de cerca de 2200 contratos con todo el respaldo de las mejores clínicas e instituciones de salud en el país. De esta manera, para la organización es vital tener clara su plataforma estratégica, su modus operandi y su cultura organizacional, todo reflejado en el servicio, para así poderla transmitir a todos sus colaboradores y profesionales de la salud a nivel Colombia.

Volviendo al origen de la teoría estructuralista, ésta proviene del concepto de estructura, el cual establece una relación de elementos que hacen parte de un todo organizacional, por lo que si se afecta una de sus partes esto repercutirá en las relaciones entre ellas. El enfoque estructuralista comprende la necesidad de visualizar la organización como una unidad social grande y compleja en donde interactúan los grupos sociales (Chiavenato et al., 2005).

Burnham (1941) influye de manera poderosa en las teorías administrativas de la época con su visión de una sociedad de organizaciones. Este teórico parte del principio de la finitud del socialismo y del capitalismo, plantea un sistema para el futuro llamado *managerialism* o gerencialismo, según el cual la nueva clase dirigente del mundo son los administradores, quienes tendrán en sus manos la gerencia de la multiplicidad de estructuras organizacionales surgentes.

Otro de los exponentes más representativos del enfoque estructuralista o de organizaciones es Max Weber (1947), quien estudió a las organizaciones dándole gran prelación a la dinámica entre los medios y recursos disponibles y los objetivos propuestos por la organización. De aquí, se desprende otro de los postulados más importantes de este teórico, aquél que afirma que la organización por excelencia debe ser burocrática. Las organizaciones deben estar encaminadas a dirigir todas y cada una de sus actividades a la búsqueda constante de la mayor eficacia posible; sin caer en el mecanicismo de las teorías clásicas y del quehacer organizacional, el apego excesivo a los reglamentos y a los procesos extra delimitados a través de estructuras organizacionales demasiado marcadas.

## TEORÍA SITUACIONAL DE LOS PÚBLICOS

Grunig y Hunt, teóricos de las relaciones públicas, plantean un paradigma organizacional que involucra ciertos modelos de comunicación, los cuales son creados desde las empresas con el fin de establecer procesos comunicativos con sus públicos. Para este análisis de caso, se usará la teoría organizacional en la que se incluyen los modelos tanto asimétrico de doble vía como simétrico de doble vía en los flujos de información (Gruning & Hunt, 1984)

Se hará énfasis en el modelo simétrico de doble vía por ser el más relacionado con el propósito de la estrategia en comunicación desarrollada por Nueva EPS

De esta manera, el modelo simétrico de doble vía, según Grunig y Hunt es aquél en el que se crean procesos de investigación, diálogo y escucha empática con el fin de crear, cultivar y mantener las relaciones con cada uno de los públicos estratégicos, tanto internos como externos (1984). Aquí, los flujos de comunicación se dan de manera bidireccional y transversal. Este modelo tiene gran repercusión en el presente estudio de caso debido a que Nueva EPS, a través de su estudio de flujos informacionales y esquemas de comunicación al interior de la organización, da cuenta de su interés por crear relaciones firmes con sus públicos internos, en este caso, basados en comunicación asertiva y estratégica. Todo el plan, liderado desde el Departamento de Comunicaciones, le apunta a la identificación y posterior gestión de los posibles cuellos de botella en los flujos de información. De esta manera, se hace visible la intención de implementar el modelo simétrico doble vía al interior de la organización. Para la DirCom de Nueva EPS resulta fundamental crear medios de comunicación más que canales de información. Los procesos en comunicación estratégica deben estar relacionados entre niveles y áreas a lo largo de toda la organización.

La premisa de las Comunicaciones al interior de Nueva EPS es que estas se deben constituir como globales, estratégicas, de doble vía, basadas en la interacción y con un alto componente dialógico. Y es así como Grunig define el efecto de los medios digitales, en el caso de esta tesis la Intranet, en la labor del comunicador organizacional o del relacionista público. Este teórico afirma que es menester del comunicador hacer uso adecuado de las nuevas tecnologías para integrarlas como aliadas estratégicas en la interacción con todo el

mapa de públicos de la organización. El uso de estas nuevas tecnologías a manera externa deben crear vínculos sostenibles y duraderos y a manera interna deben apoyar el proceso de toma de decisiones (Grunig, 1989)

## COMUNICACIÓN Y DESARROLLO

Los principales exponentes de teorías relacionadas con comunicación y desarrollo son Servaes, Richards, Thomas y Nain y Melkote y Steeves.

El consejero de industria, innovación y empleo español Javier Erro define la Comunicación para el Desarrollo como la mirada comunicacional que se materializa en la práctica de una serie de actitudes, valores, habilidades y herramientas que permiten la construcción de una personalidad reflexiva, crítica y solidaria (2002)

De esta manera, la comunicación para el desarrollo incluye todas las acciones o procesos comunicativos entendidos como tal, que van enfocados a la construcción de sociedad en entornos determinados.

Para Martínez (2006), la comunicación para el desarrollo es “la preocupación en el servicio público con base en estrategias provenientes de gobiernos dispuestos a llevar adelante políticas comunicacionales acordes con las necesidades del país en pro de una comunicación democrática y participativa”.

Bajo todas estas transformaciones, surge otra variante en la comunicación para el desarrollo, en específico en la región de Latinoamérica, y es la de la implementación de nuevas tecnologías. De esta manera, se considera la implementación de proyectos de cooperación internacional a través de la introducción de tecnologías de información y comunicación en países subdesarrollados con la finalidad de contribuir a procesos claros y determinados de desarrollo (Erro et al., 2002)

En adición, el informe McBride publicado en 1980, crea y difunde políticas nacionales y regionales de comunicación que pretenden una transformación en el control y funcionamiento de los sistemas sociales de información y establece que en “una primera

etapa difusionista, esta teoría estudia cómo los medios pueden difundir información del autollamado -Primer Mundo-, apta para la innovación, la educación y la salud de los países en desarrollo” (Martínez, 2006).

Esta teoría tiene injerencia en la Nueva EPS porque la prestación del servicio de salud es considerada como primordial en los procesos de construcción de sociedad en contextos como el colombiano y la compañía lo reconoce como tal. Muestra de lo anterior se lee en su misión corporativa, la cual anuncia que “Trabajamos constantemente por mejorar y mantener la salud de nuestros afiliados que nos han confiado su bienestar y calidad de vida, basados en modelos integrales de atención del riesgo, colaboradores comprometidos y procesos que aseguren la sostenibilidad en el largo plazo, generando valor a nuestros grupos de interés”.

De esta misma manera, las políticas de comunicación emprendidas desde el recién creado Departamento de Comunicaciones de la organización están encaminadas a la creación y sostenimiento de una reputación corporativa adecuada basada en un excelente servicio. La preocupación principal de la compañía es satisfacer las necesidades de sus usuarios de manera integral y es por esto que el quehacer de todas sus áreas se dirige al cumplimiento de este objetivo.

### TEORÍA DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Para la Nueva EPS, la inclusión de tecnología en todos sus procesos desempeña un papel importante. Tanto en la atención al cliente como en las funciones administrativas, la alta gerencia de la compañía considera útil el uso de diversas herramientas tecnológicas para garantizar la satisfacción del cliente. De esta manera y haciendo referencia, específicamente, al campo de las comunicaciones, la Nueva EPS ha decidido implementar tecnologías como la Intranet como una herramienta más en la constante mejora de los flujos de información. Otro rasgo de la sociedad de la información visible en la Nueva EPS es la investigación como pilar. Desde la presidencia, la compañía emprendió todo un proceso juicioso de investigación para diagnosticar la necesidad real de la creación de un



Departamento de Comunicaciones y el rumbo que este debía seguir. Este proceso contó con un plan metodológico, una serie de objetivos y unos pasos de ejecución, elementos básicos de la investigación.

Con la gran cantidad de adelantos científicos, culturales, económicos e incluso políticos, la noción de sociedad en la que habitamos se ha ido modificando profunda e irremediabilmente. Así, hemos pasado de una sociedad en la que primaba la producción manufacturera y el comercio de bienes y servicios a una sociedad en la que lo realmente importante es la producción de conocimiento y el intercambio del mismo.

De esta manera, el sociólogo estadounidense Daniel Bell (1973) habla de la sociedad de la información como la sociedad en la que el eje principal será el conocimiento teórico y en la que los servicios basados en el conocimiento habrán de convertirse en la estructura central de la nueva economía en una sociedad apuntalada en la información, en donde las ideologías resultarán sobrando.

Otro concepto sobre la teoría de la sociedad de la información afirma que ésta se basa en las nuevas tecnologías de información y comunicación, proponiendo nuevos escenarios en la economía y en los medios. El término “sociedad de la información” le es atribuido a Japón desde 1960. En esta sociedad, también llamada “sociedad red” o “era digital” (Martínez et al., 2006), predomina Internet como medio que propicia el flujo dinámico de información.

De esta manera, la teoría matemática de la información hace parte de esta sociedad que se dispone en cuatro fases: a) desde la invención del telégrafo, pasando por b) la invención del teléfono, consecuentemente; c) la primera transmisión de televisión hasta el d) uso de las nuevas tecnologías de información en la actualidad.

Marshall McLuhan es uno de los primeros pensadores que prevé el mundo de esta forma tecnológica, proponiendo una desintegración de su cultura por el impacto de los medios electrónicos. Esta teoría expone, también desde la Escuela de Palo Alto, que lo importante de la comunicación es su interconexión, además de asegurar que cualquier actividad humana posee valor comunicativo.

La sociedad de la información se caracteriza por el predominio de la informática, la interactividad, integración y convergencia de las relaciones, el crecimiento e interconexión de redes, las tendencias globalizantes, la cultura postmoderna y un creciente nivel de autonomía en los diferentes países para manejar su información.

Otra autoridad en el tema es Manuel Castells que prefiere denominar a este tipo de sociedad como informacional. Para él, el conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo, "el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico" (Castells, 1999)

Finalmente, Castells asegura que: "lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos" (Castells et al., 1999).

En todo este entramado de un nuevo tipo de sociedad, surge también un nuevo tipo de consumidor que además de comprar y consumir también está produciendo, todo en el campo del conocimiento y de la información. Este nuevo consumidor se ha denominado como "prosumidor". Las nuevas tecnologías de información y comunicación y los cientos de posibilidades de crear y compartir contenidos a través de diversas plataformas hacen que cada uno de nosotros sea capaz de construir nuevo conocimiento a manera de producto. El concepto de consumidor pasivo parece degradarse cada vez más, ahora contamos con consumidores activos, con voz y criterio, dispuestos a condicionar los productos que consumen y a crear otros nuevos a partir del conocimiento (Alcazar, 1994).

## TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La relación e importancia de esta teoría para el desarrollo de esta tesis es clara. La Nueva EPS reconoce la necesidad de considerar los múltiples lazos sociales, tanto entre los colaboradores como fuera de la estructura organizacional definida, con el fin de gestionarlos y así garantizar la calidad total en la prestación de sus servicios. El ejemplo más notorio de esta preocupación es, precisamente, el diagnóstico de comunicaciones con el fin de identificar los problemas en el flujo de información al interior de la compañía y de esta manera resolverlos. La Nueva EPS quiere saber en dónde se presentan fallas en los procesos comunicativos para así generar estrategias destinadas a su resolución y al mejoramiento en la percepción de la comunicación por parte de sus colaboradores.

La teoría de las relaciones humanas nace en la escuela que lleva el mismo nombre. Esta escuela se define como una vertiente de la teoría administrativa, la cual estudia el comportamiento organizacional: es decir, el estudio de las acciones de las personas en su ambiente laboral. A través de este comportamiento organizacional, se construyen una serie de roles protagónicos y/o secundarios de los individuos dentro del entorno laboral, en vez de que éstos sean vistos como un recurso más y que la atención de la administración esté puesta sobre la estructura del trabajo, como lo plantea la teoría clásica (Chiavenato et al., 2005).

La Escuela de las Relaciones Humanas afirma que el trabajo es una actividad típicamente grupal social, por lo cual tienen más peso las normas sociales establecidas que la estructura organizacional.

Según esta teoría, un empleado reacciona como parte de un grupo social y no como individuo, y por esta razón es menester de la administración el capacitar a una élite que sea capaz de entender estas dinámicas sociales y trabajar con ellas, para así alinear los objetivos de dichos grupos a los de la organización.

Dicha teoría se puede resumir en: a) La organización como grupos de personas; b) el énfasis en las personas que se basa en los sistemas de la psicología; c) delegación de la autoridad; d) confianza en el operario; e) autonomía del trabajador; f) confianza y apertura;

g) énfasis en las relaciones humanas entre los empleados; h) dinámicas grupales e interpersonales que abarcan variables como la actitud, la moral, los grupos, las relaciones sociales, la naturaleza humana y su impacto en el desempeño organizacional y i) la consideración de las necesidades tanto psicológicas como sociales del hombre.

El hito dentro de la teoría de las relaciones humanas fue, sin duda alguna, el experimento de Hawthorne liderado por Elton Mayo en 1923. Dicho experimento estuvo dividido en una serie de etapas que serán explicadas de manera breve a continuación:

### **Primera etapa**

*“Durante la primera fase del experimento, se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo, de control, trabajó bajo intensidad constante.*

*Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar. La primera fue el componente psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba y de producir menos cuando disminuía”*

### **Segunda etapa**

*La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban rieles, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible,*

*se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento) que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones. El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.).*

*Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo. El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo. Se desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después de que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.*

### **Tercera etapa**

*(Programa de entrevistas en el estudio Hawthorne)*

*Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas. Constataron que en el departamento las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política abierta de personal, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa*

#### **Cuarta etapa**

*Se escogió un grupo experimental, -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932 (Chiavenato et al., 2005).*

### **1.2. Marco Conceptual**

- *ANÁLISIS DE CASO*

Mertens (2005) define al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad. En otros términos, se considera como un método que es utilizado desde 1908 para evaluar unidades organizacionales.

Por su parte Yin (1989), define el estudio de caso como una herramienta importantísima en la investigación, cuya mayor fortaleza radica en que a través de la misma se puede observar, medir y registrar la conducta de todos y cada uno de los individuos involucrados en el fenómeno estudiado. Para Yin, la principal ventaja de esta metodología

cualitativa frente a todos los métodos cuantitativos es la amplitud de fuentes desde las que se pueden obtener datos, tantos cualitativos como cuantitativos (documentos, bitácoras, diarios de observación, objetos físicos, registro de participantes, registro de archivos, etc.).

Chetty (1996) indica que aunque anteriormente el estudio de caso era considerado como apropiado solo bajo el marco de investigaciones exploratorias, ahora la percepción ha cambiado debido a que gran número de estudios de gran reconocimiento tanto descriptivos (Whyte's Street Corner Society, 1943) como explicativos hicieron uso de esta metodología.

- *ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD (EPS)*

Es la entidad encargada de la afiliación y el registro de los afiliados al SGSSS (Sistema general de Seguridad Social en salud), el recaudo de las cotizaciones por delegación del Estado y la responsable de organizar y garantizar directa, o indirectamente, la prestación del Plan Obligatorio de Salud a los afiliados. Así mismo, se ocupa de girar la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor que le corresponde por concepto de las Unidades de Pago por Capitalización (UPC) que el Estado le reconoce por su gestión como su delegataria (“Nueva EPS” et al., 2011).

- *FLUJOS DE INFORMACIÓN*

La teoría de situaciones distingue entre la información y el flujo de información (Devlin, 1991). El presupuesto fundamental es que la información es abstracta y sirve para clasificar estados de cosas concretos. Sobre este presupuesto, se fundamenta la siguiente distinción:

1. Existe *información* sobre un estado de cosas cuando somos capaces de clasificarlo de acuerdo a objetos abstractos, tales como vectores, momentos del tiempo o fórmulas lógicas. Decimos entonces que el estado de cosas sustenta cierta información. Ejemplo: tenemos información sobre el camarero al saber que sus manos están muy sucias.

1. Existe *flujo de información* de un estado de cosas a otro, cuando cierta clasificación del primero indica cierta clasificación del segundo. Decimos

entonces que el primer estado de cosas transporta información acerca del segundo. Ejemplo: el hecho de que el camarero tenga las manos sucias indica o aporta la información de que la comida en mi plato puede tener algo de suciedad.

Si llamamos "sistema distribuido" a un conjunto de estados de cosas capaces de informar unos sobre otros y llamamos "transferencia de información" al hecho de que - dentro de un sistema distribuido- un estado de cosas informe efectivamente sobre otro, entonces podemos definir el flujo de información de un sistema distribuido como el conjunto de todas sus transferencias de información de acuerdo a un cierto análisis y en referencia a un cierto período de tiempo (Barwise & Seligman, 1997).

- *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*

Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente. Mientras busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (Rebeil & Ruíz Sandoval, 1998).

Martínez (2009) define la comunicación organizacional como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

De igual manera, Martínez (et al., 2009) asegura que la comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo; y rescata la importancia de la comunicación en las organizaciones para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, describiéndola como un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

- *DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES*

Gangoiti (2003) define el Departamento de Comunicaciones como el área de la compañía que tiene el conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica



comunicativa a través de cualquier medio. Este teórico reafirma el paradigma según el cual la comunicación es una actividad transversal en las organizaciones, y de la misma manera asegura que como actividad debe estar presente en todas las áreas de la empresa, lo que exige un nivel de gestión elevado y adecuado en cada una de las funciones que debe desarrollar. Desde que en los años 80 se comenzaron a implantar los procesos de calidad para la mejora de las empresas, los estudiosos de los mismos se dieron cuenta de que un gran porcentaje de errores cometidos sucedían por faltas en comunicación. Desarrollar protocolos de actuación en los que la comunicación fluya de forma adecuada por los diversos procesos productivos, es uno de los objetivos fundamentales de los criterios de calidad.

### **1.3 Marco contextual**

#### **1.3.1 Entorno socio-cultural**

Nueva EPS SA. es una compañía con presencia en 1096 municipios, que cuenta con más de 2000 instituciones prestadoras de Servicios de Salud (IPS), alcanzando así un gran cubrimiento nacional (Cardona, 2009).

El abanico de usuarios de la Nueva EPS es amplio, debido a la variedad de los servicios que presta. Así, los pacientes no tienen un rango de edad ni un estrato socioeconómico definido; y en cambio sí se caracterizan más por la complejidad de la atención que requieren. La Nueva EPS cuenta con centros asistenciales, clínicas y hospitales que abarcan todos los niveles de complejidad en los tratamientos para sus pacientes, así como con profesionales de cada área de la salud que permiten cubrir un gran segmento del mercado.

Al ser una EPS a nivel nacional, es imprescindible reconocer los factores culturales y demográficos que tienen influencia en la prestación del servicio.

Así, este primer factor geográfico permite realizar una aproximación a las variables demográficas que pueden influenciar la percepción del servicio que brinda la organización

y los lineamientos que se determinan desde la compañía para prestar una atención de calidad a lo largo y ancho del territorio nacional.

La Nueva EPS, cerró el año 2010 con 2.237.176 afiliados y una densidad familiar de 1.9, con una concentración de afiliados mayores de 45 años en 2009 de 54.7% y en el año 2010 de 55.48%

Se asume esta red como suficiente para mantener la prestación de servicios dentro de los estándares de calidad exigidos por las normas del Sistema General de Seguridad Social en Salud, entidad que propone priorizar el mejoramiento en la prestación de servicios de salud, lo cual es contemplado en la Comisión de Regulación de Salud (Ministerio de la protección Social, 2010).

Según la última encuesta de satisfacción, realizada por el Centro Nacional de Consultoría, el indicador de satisfacción de los usuarios respecto al servicio prestado en la EPS fue de 84.5 dentro de una escala de 0 a 100. Sondeo que revela también que el indicador de satisfacción con respecto a la entrega de medicamentos fue de 82.2 en la misma escala (Cardona et al., 2009), lo cual posiciona enormemente a la organización e indiscutiblemente demuestra que se debe trabajar en estrategias que permitan consolidar procesos de comunicación efectivos que, desde la labor interna de los colaboradores, logre mantener los clientes presentes y atraer nuevos usuarios. Estos fenómenos de mejora se deben basar en un excelente servicio y en óptimos flujos de información transmitida por los diversos canales de la organización.

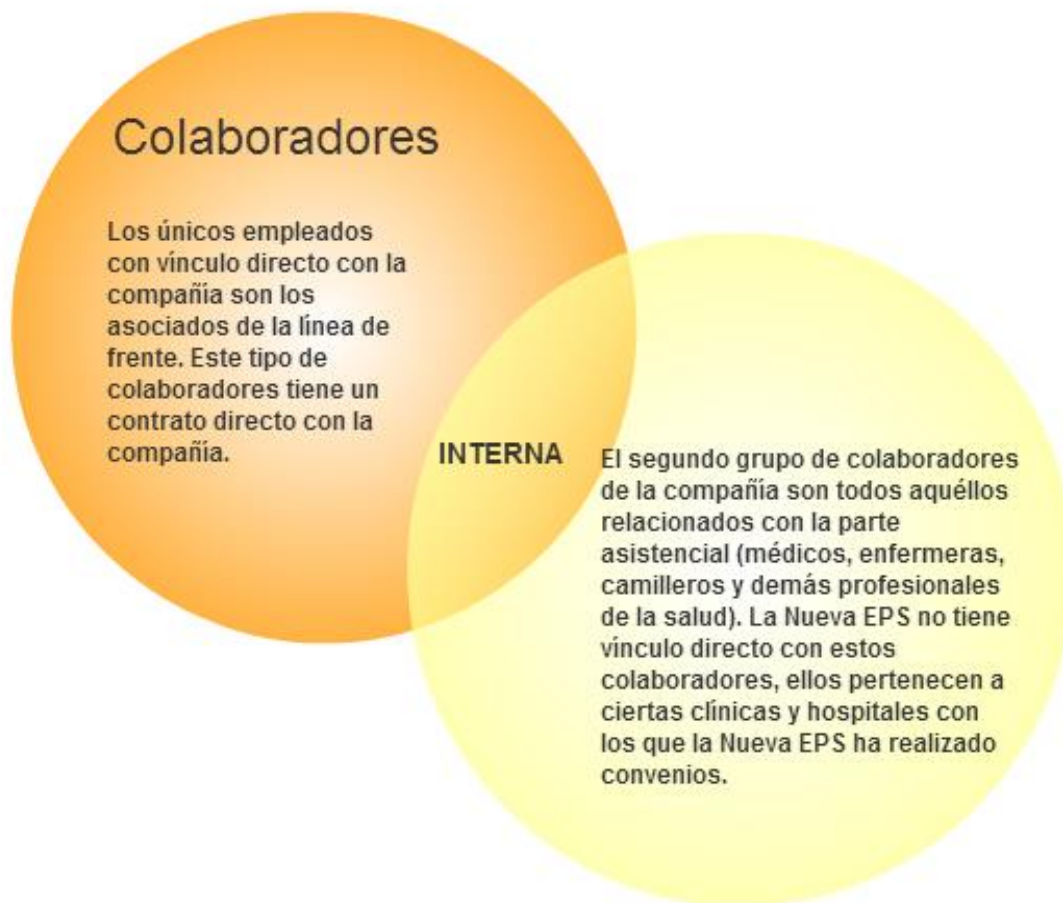
Otro factor a tener en cuenta para abordar en esta tesis es el mapa de públicos establecidos por la organización. De esta manera, la Nueva EPS divide a sus stakeholders en internos y externos. Dentro del primer grupo se encuentran los colaboradores y los sindicatos y en el segundo grupo están los medios de comunicación, los órganos de control del gobierno, la competencia y los pacientes.

Es necesario tener esto en mente para así realizar un análisis integral del contexto, el cual permita entender de mejor manera el diagnóstico realizado desde el caso real de comunicaciones.

## GRÁFICO 2

### MAPA DE PÚBLICOS NUEVA EPS

#### PÚBLICOS INTERNOS



Fuente: Creación del autor, con base en documentos corporativos Nueva EPS (et al.,2011)

## PÚBLICOS EXTERNOS NEUTROS



Fuente: Creación del autor, con base en documentos corporativos Nueva EPS (et al., 2011)

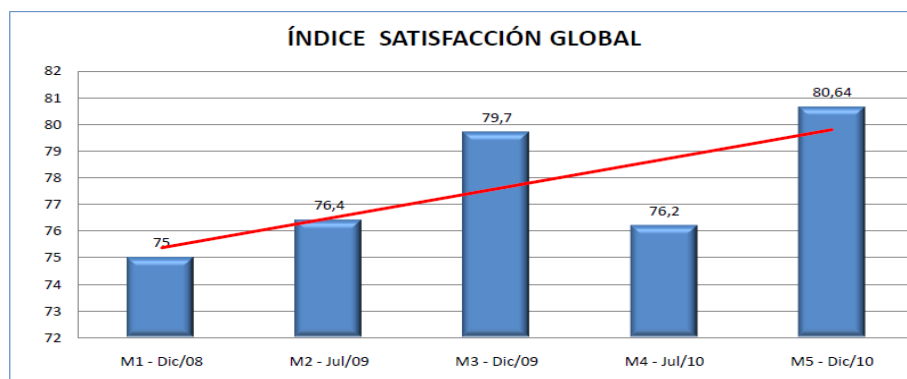


Fuente: Creación del autor, con base en documentos corporativos Nueva EPS (et al., 2011)

### GRÁFICO 3

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE LA NUEVA EPS, A NIVEL NACIONAL.

## SATISFACCIÓN GENERAL TOTAL PAÍS



Se presenta un aumento de 4.4 puntos comparado con julio de 2010 . Es la calificación más alta de las 5 evaluaciones

Fuente: Centro Nacional de Consultoría. (2010)

Considerando esta evolución, es de gran importancia realizar un análisis de este caso, debido a que ofrece una ilustración y aplicación amplia de todas las herramientas necesarias por un comunicador organizacional para ejecutar futuros estudios relacionados que den peso y sirvan de apoyo al énfasis teniendo en cuenta la practicidad del mismo, por ser un caso real.

Después de realizar una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos y documentos corporativos de varias compañías entre otras fuentes, se evidenció que no existen estudios relacionados con análisis de casos reales de comunicación real en el sector salud, específicamente; y que si bien abundan los análisis de casos en otras áreas de la comunicación, se hace necesario realizar un estudio pionero en el área de la salud para que así éste tenga utilidad a modo de fuente académica en futuros análisis.

### 1.3.2 Entorno económico

A continuación se presentarán los datos específicos del contexto económico en el que se desenvuelve la organización, de forma que se tenga claridad en los hechos de capital y situación financiera más relevantes de la Nueva EPS.

La compañía Nueva EPS SA. se compone de una parte estatal correspondiente al 51% y una parte privada del 49%. Es una organización que ha demostrado un crecimiento progresivo y surge como una Entidad Promotora de Salud en Sociedad anónima. A partir de agosto de 2008 los afiliados que hacían parte del ISS, la entidad prestadora de salud más antigua del país, con casi 62 años de servicio, pasaron a ser parte de Nueva EPS.

Esta organización quedó aprobada con un capital de cien mil millones de pesos y conformada por un grupo de cajas de compensación del cual hacen parte: Cafam, Colsubsidio, Compensar, Confandi, Comfenalco Antioquia y Comfenalco Valle (con un 50 por ciento de las acciones más una); y el Estado, a través de La Previsora Vida S.A. (con el restante 50 por ciento menos una acción). Para autorizar la conformación de la Nueva EPS, la Superintendencia Nacional de Salud revisó todos los aspectos financieros, administrativos, de sistemas, técnicos y científicos, según lo establecen las normas actualmente vigentes, para garantizar un adecuado servicio a los usuarios de la naciente entidad. El nuevo esquema competiría con servicio al usuario pues estaba obligada a demostrar su calidad a través de los procedimientos, la entrega de medicamentos, y los tratamientos que están en curso (Buitrago, 2008).

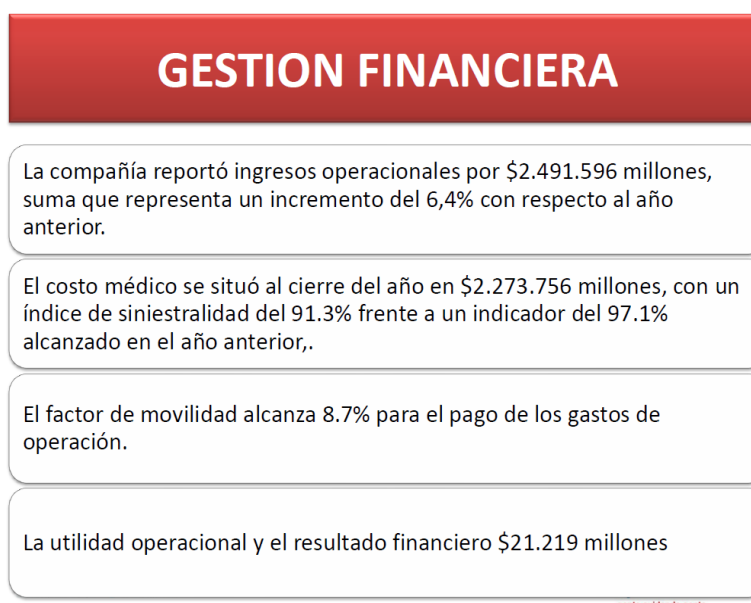
Adicionalmente, prestigiosas publicaciones en el sector económico reconocen la importancia y la estabilidad de la Nueva EPS en el contexto de las empresas nacionales. Así, por ejemplo, según el ranking del año 2010 de las mejores entidades promotoras de salud en Colombia, publicado por la revista económica *La Nota*, La Nueva EPS se situó en el segundo lugar, detrás de la EPS Saludcoop. La Nueva EPS registró un total de ventas de \$2.491.596 millones (aproximadamente US\$1.313 millones) y creció en un 6,4% durante dicho año; ubicándose así por encima de EPS como Coomeva con ventas de \$1.932.611 millones (aproximadamente US\$1.018 millones) y un aumento de 19,7%; Salud Total EPS (régimen contributivo) con ventas de \$967.196 millones (aproximadamente US\$510



millones) y una disminución de 0,1%, conjuntamente con Salud Total EPS (régimen subsidiado) con \$140.274 millones (aproximadamente US\$74 millones) y 36,3%; EPS Sura con ventas de \$921.471 millones (aproximadamente US\$485 millones) y un incremento de 19,7% en relación con 2009; EPS Sanitas con \$877.990 millones (aproximadamente US\$463 millones) y 19,5%; EPS Famisanar \$809.028 millones (aproximadamente US\$426 millones) y 5%; Compensar EPS \$586.602 millones (aproximadamente US\$309 millones) y 17,5% (Revista La nota et al., 2010)

#### GRÁFICO 4

##### BALANCE DE GESTIÓN FINANCIERA. NUEVA EPS, 2011



Fuente Nueva EPS (et al., 2011).

Algunos analistas económicos coinciden en que a la hora de construir un ranking no es posible generar un patrón estándar que permita ubicar de manera objetiva e igual a todas las empresas en diferentes listas. Factores como la especificidad del sector de la empresa, los estándares con los que sea medida (ingresos, ventas, reputación, etc.) e incluso el tipo de publicación que realiza el ranking, pueden ejercer cierta influencia sobre la posición de una empresa en cada lista. Un ejemplo de esto, es el ranking publicado por el diario colombiano El Espectador en el 2011, titulado *Las mejores y peores EPS*. En esta lista,



elaborada por 102 miembros de la Asociación de Clínicas y Hospitales del país, La Nueva EPS aparece en el puesto 14 y Saludcoop en el puesto 17.

Según la asociación de Clínicas y Hospitales del país, los aspectos que se evaluaron fueron contratación, confianza, calidad, auditoría, tarifas, comunicación e información y pagos. Para esta organización, ninguna de las EPS superó el promedio de 60 puntos, el cual es considerado como el límite que marca la verdadera diferencia entre las entidades eficientes y las que tienen problemas en la prestación de los servicios.

Para Nueva EPS, uno de los pilares de su nueva estrategia de negocio es la satisfacción al cliente percibida por el mismo. De esta manera, muchos de los esfuerzos desde el área de comunicaciones externas se basan en un trabajo reputacional en el que, a través de un buen servicio, se difumina la mala imagen de la compañía. (Nueva EPS et al., 2011)

### GRÁFICO 5.

#### INFOGRAFÍA, MEJORES Y PEORES EPS EN COLOMBIA.



Fuente: El Espectador, Colombia (2011).

### **1.3.3. Entorno tecnológico**

Con el paso del tiempo y la sofisticación de los procesos comunicativos en las empresas, surgen nuevas herramientas tecnológicas que contribuyen a la efectividad y a la agilidad en los flujos de información organizacionales. El recorrido por dicho desarrollo se ha dado a una velocidad considerable de la mano de la invención de nuevas tecnologías. Desde el surgimiento del teléfono, el fax, la fotocopiadora, el computador, hasta el Internet, las formas de difusión de información al interior de las compañías han sido objeto de cambios incesantes, tanto en su forma como en su contenido; pero siempre en búsqueda de mayor eficiencia y de la reducción de cuellos de botella.

En este contexto, y para el caso de esta tesis, aparece la Intranet como un nuevo canal al interior de la organización. Un canal que permite difusión de información de manera personalizada, ágil, ecológica y directa.

Se hará así una revisión acerca del concepto de Intranet en el contexto empresarial.

Una primera definición asegura que "Intranet es un conjunto de sitios Web que están instalados en la red interna de una institución o empresa y que permiten mostrar datos o documentos a cualquiera de los computadores conectados a ella" (Bernard, 1996).

El fenómeno de la Intranet surge a partir del éxito de la red mundial Internet, conocida también como la World Wide Web. En 1992 ingenieros de Sun Microsystems concluyeron que el uso de las tecnologías Web es una alternativa válida como soporte en la gestión de los procesos administrativos.

Dentro de las principales ventajas que se le atribuyen a este, relativamente, nuevo canal de comunicación organizacional se encuentran, principalmente, la maximización y optimización en el uso de recursos económicos, la concentración de contenidos de la empresa lo cual hace que su tratamiento sea más fácil y su accesibilidad aumente de manera notoria, el mejoramiento continuo de los sistemas de comunicación organizacional a través de la implementación de nuevas tecnologías, y por ende de diálogo inmediato en tiempo real facilitando la administración de contenidos, el apoyo al desempeño de los empleados,

el control al flujo de información innecesaria y además es utilizado como herramienta de capacitación (Cáceres, 2009).

La Nueva EPS, por su parte, es pionera en la aplicación de tecnología al interior de la organización y ha hecho uso del Intranet bajo el nombre corporativo de I-Net, con el fin de implementar un canal novedoso y ágil de información, a través del cual cada uno de los colaboradores puede recibir y verificar información corporativa. Pero el Intranet, como se conoce actualmente al interior de la organización, ha sido objeto de una serie de cambios constantes tanto en su forma como en su contenido. En un inicio este canal de información había sido gestado y construido por el departamento de mercadeo de la organización, en apoyo con un equipo de publicistas y diseñadores gráficos. Su funcionalidad y su estética eran simplistas y bastante restringidas; era simplemente una herramienta de almacenamiento de información.

Tras el estudio de flujos de información y esquemas de comunicación al interior de la Nueva EPS, se da una transformación en la estructura de la Intranet corporativa debido a que uno de los hallazgos, precisamente, se relacionó con el alto uso de esta herramienta como canal y medio de comunicación. Así, el Departamento de Comunicaciones consideró necesario el establecer una serie de mejoras para hacer más eficiente el canal más usado en la organización

Una muestra de 430 colaboradores a nivel nacional fue consultada para entender las expectativas de los colaboradores respecto a una modificación en la interfase de Intranet corporativa. De esta manera, se levantó la información necesaria para diseñar la nueva herramienta tecnológica.

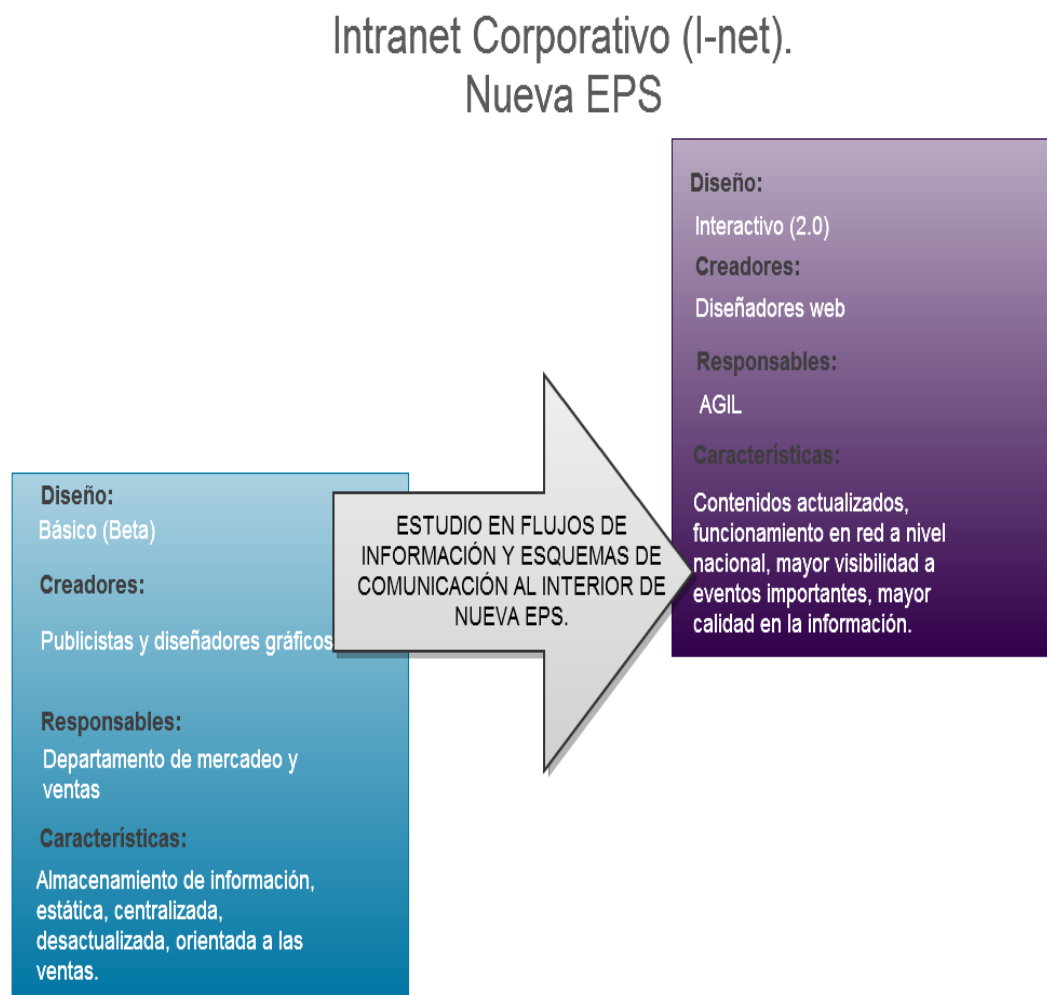
Una vez diseñada la interfase de la nueva Intranet corporativa, se creó AGIL, la Agencia Interna de Líderes de Información, cuya misión principal es la de garantizar la actualización constante en los contenidos de la nueva Intranet y velar porque ésta funcione como aliada estratégica de la alta gerencia para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para este fin, la organización aplica la metodología de liderazgo por alineamiento, según la cual es más fácil que un colaborador trabaje por los objetivos de la empresa si estos reflejan parte de sus objetivos propios (Covey, 2005).

AGIL está conformada por diez colaboradores de la dirección nacional y un líder de información por cada regional y funciona como una red nacional de contenidos que selecciona, filtra y construye los contenidos que se cuelgan en Intranet.

A continuación se ilustra el cambio de Intranet como canal de información corporativo tras el estudio de flujos de información y comunicación.

## GRÁFICO 6

### CAMBIOS EN INTRANET CORPORATIVO. NUEVA EPS.

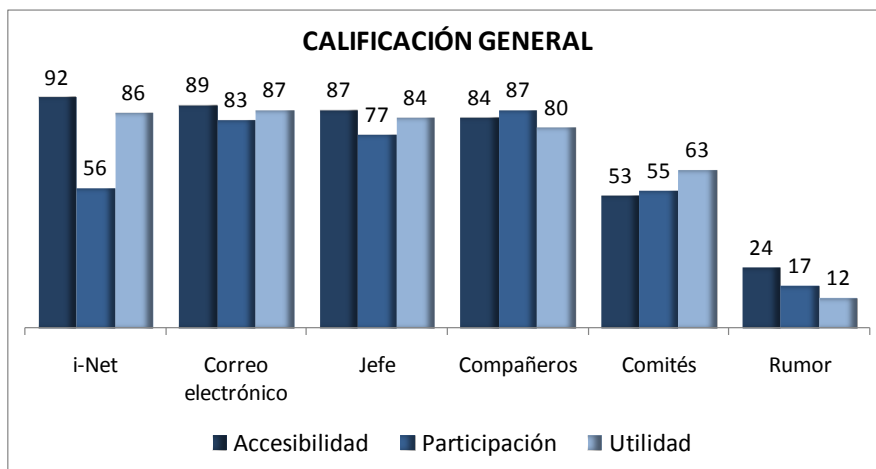


Fuente: Creación del autor con base en documentos corporativos (et al., 2011)

Este nuevo canal entra a competir con los medios tradicionales y, desde su instauración a inicios de 2012, los resultados han sido positivos, medidos en cuanto a accesibilidad, participación y utilidad. El siguiente gráfico muestra la satisfacción general, a nivel país, con los medios de comunicación al interior de la Nueva EPS. Se observa que aunque la cifra de participación en I-Net es baja, lo cual se explica por lo reciente del nuevo canal, las cifras de accesibilidad y utilidad en este medio son notablemente considerables.

## GRÁFICO 7

### SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ACCESIBILIDAD, PARTICIPACIÓN Y UTILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA NUEVA EPS. NIVEL NACIONAL

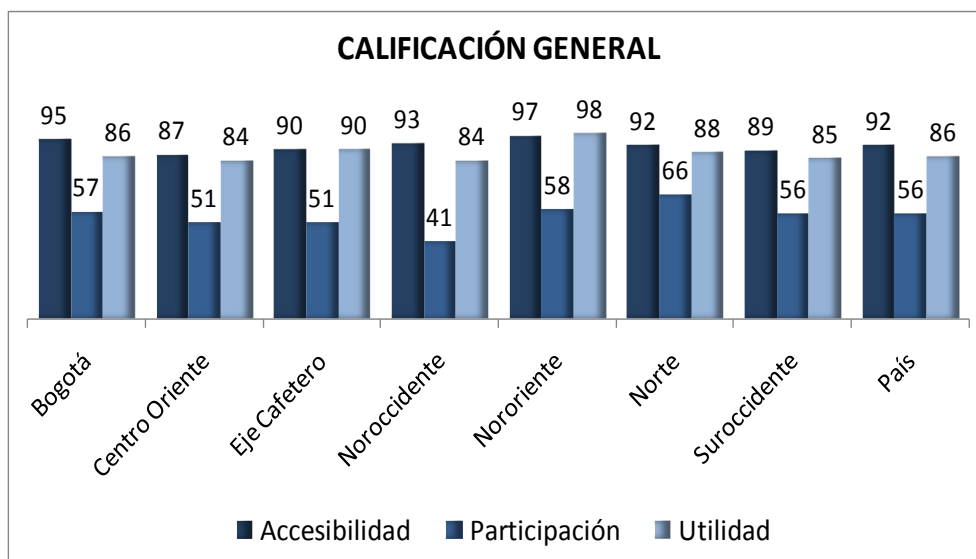


Fuente: Nueva EPS (2011)

En el gráfico siguiente se muestran los índices de satisfacción respecto al I-Net, pero esta vez discriminados por cada una de las regionales de la Nueva EPS.

## GRÁFICO 8

### SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ACCESIBILIDAD, PARTICIPACIÓN Y UTILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMPARATIVOS POR CANAL I-NET.



Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

**METODOLOGÍA**

**1. Metodología propuesta**

Para este análisis de caso real de comunicación se usarán herramientas metodológicas que permitan un acercamiento acertado al caso del diagnóstico de comunicación y su impacto en los flujos de comunicación al interior de la organización.

De esta manera, la propuesta metodológica incluye a) una entrevista a profundidad con Nancy Rodríguez, directora del staff de Comunicaciones de la Nueva EPS; b) una entrevista a profundidad con Jhon Quintero, director de comunicaciones internas de la Nueva EPS sobre el diagnóstico realizado al interior de la compañía; c) cuestionarios sobre el impacto de la implementación del Departamento de Comunicaciones en los flujos de información al interior de la compañía a una muestra aleatoria de 50 colaboradores de la sede Bogotá; d) un análisis de la matriz ROPE del diagnóstico realizado por la Nueva EPS y d) un análisis de contenido de los documentos que recopilan la metodología, la aplicación y los resultados de dicho diagnóstico.

De esta manera, a continuación se presenta el mapa de públicos para las herramientas metodológicas diseñado para la presente tesis:

**CUADRO DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS**

<b>PÚBLICO</b>	<b>HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INFORMACIÓN QUE SE NECESITA OBTENER</b>
<b>COLABORADORES</b>	Cuestionario estructurado a una muestra aleatoria de 50 empleados en la oficina de	La percepción que tienen de los medios de comunicación vigentes. Percepción del efecto de la implementación del

	Bogotá.	Departamento de Comunicaciones en la compañía.
	Entrevista en profundidad a Nancy Rodríguez, directora del Staff de Comunicaciones de la Nueva EPS	Estado actual de la compañía. Estado actual de los procesos de comunicación en la Nueva EPS incluyendo datos específicos sobre los canales y las formas de comunicación.  Información general sobre el proceso de diagnóstico.
<b>DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN</b>	Entrevista en profundidad a Jhon Quintero, director de Comunicaciones internas de la Nueva EPS	R.O.P.E del diagnóstico ejecutado.  Análisis de resultados del diagnóstico realizado para la implementación de las respectivas medidas.
<b>ANÁLISIS DE CASO</b>	Análisis R.O.P.E.  Recopilación de información (investigación secundaria)	Obtener datos específicos de los canales y flujos de información al igual que de cada paso en el proceso de diagnóstico.

Fuente: Diseño del autor con base en instrucciones académicas (2012)



## **1. Análisis de la matriz ROPE del diagnóstico realizado por la Nueva EPS**

Para teóricos como John E. Martson, existen elementos fundamentales a la hora de plantear una metodología en un estudio de caso real de comunicaciones. Marston propone la metodología ROPE (Research, objectives, planeation & evaluation) o IACE (Investigación, acción, comunicación & evaluación) para estudiar este tipo de escenarios. Este teórico de las relaciones públicas asegura que los elementos que integran este proceso de comunicación estratégica son *research o investigación, objetivos medibles, planeación y evaluación* (Marston, 1967)

Así, el ROPE respectivo al análisis de caso real del diagnóstico de comunicaciones para el flujo de información en la Nueva EPS, es:

### **1.1. RESEARCH O INVESTIGACIÓN**

Nueva EPS S.A. cuenta con 1800 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en 40 oficinas administrativas, lo cual la constituye como una de las entidades prestadoras del servicio de salud más grandes del país; y por esta razón era indispensable conocer el estado de los flujos de información corporativos al interior de la organización, para así garantizar la calidad de la prestación en servicios hospitalarios y para determinar la ruta a seguir por el ya creado Departamento de Comunicaciones. La organización se rige bajo la premisa de que un colaborador bien informado es un colaborador que es consciente de su papel dentro de la empresa y contribuye con su actuar a lograr los objetivos de la misma.

Adicionalmente, se presentaba un fenómeno en el cual las áreas de la organización funcionaban como islas independientes y no interdependientes, es decir cada área creaba su información y la compartía entre sus mismos colaboradores, pero no había un proceso de flujo Inter-área. La Nueva EPS no cuenta con una gerencia de planeación estratégica, lo cual dificulta aún más los procesos de consolidación de comunicación corporativa y de solidaridad en la difusión de la comunicación.

Otro hito en el establecimiento del Departamento de Comunicaciones fue la llegada del nuevo presidente de la compañía, el doctor José Fernando Cardona. Dada su experiencia en diversos cargos, Cardona trajo consigo la idea de la importancia y la necesidad del tema de la comunicación a la hora de mantener la reputación de una compañía y vigilar los flujos de información. Fue él, precisamente, quien estuvo al frente del proceso de selección del DirCom de la compañía.

A manera general, la percepción de estas problemáticas, combinada con la visión del nuevo presidente, estimuló la creación y puesta en marcha del Departamento de Comunicaciones. Para esta primera fase se aplicó *benchmarking* con otras compañías del sector. La investigación se inició en 2010.

El *benchmarking* es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa comparada con otras. La Nueva EPS medía su desempeño en todas las áreas, incluyendo la de comunicaciones, en comparación con su propia gestión durante el pasado. Se comparaba el rendimiento de cada departamento con las cifras de productividad del mismo periodo de tiempo en el año inmediatamente anterior. Esta técnica de *benchmarking interno* (McNair & Liebfried, 1993) ha dado buenos resultados y se sigue usando en muchas de las áreas de la compañía.

Sin embargo, en el momento de la creación del Departamento de Comunicaciones no era posible realizar este tipo de *benchmarking* porque no existían referentes al interior de la compañía que permitieran establecer estándares y procesos para la implementación de dicho departamento. De esta manera, Nancy Rodríguez, nombrada como DirCom de la organización, decidió externalizar esta herramienta de investigación de mercados, llevarla a *benchmarking de la industria*, en palabras de McNair y Liebfried (et al., 1993).

Se inició un proceso de análisis y de estudio a través de un primera revisión en otras EPS, en las que ya existían áreas dedicadas a la comunicación, para de aquí retroalimentar la construcción del departamento al interior de la Nueva EPS.

Con base en esta comparación, se hizo todo un planteamiento estratégico de cómo debería ser la dirección de comunicaciones de la compañía; se creó una propuesta

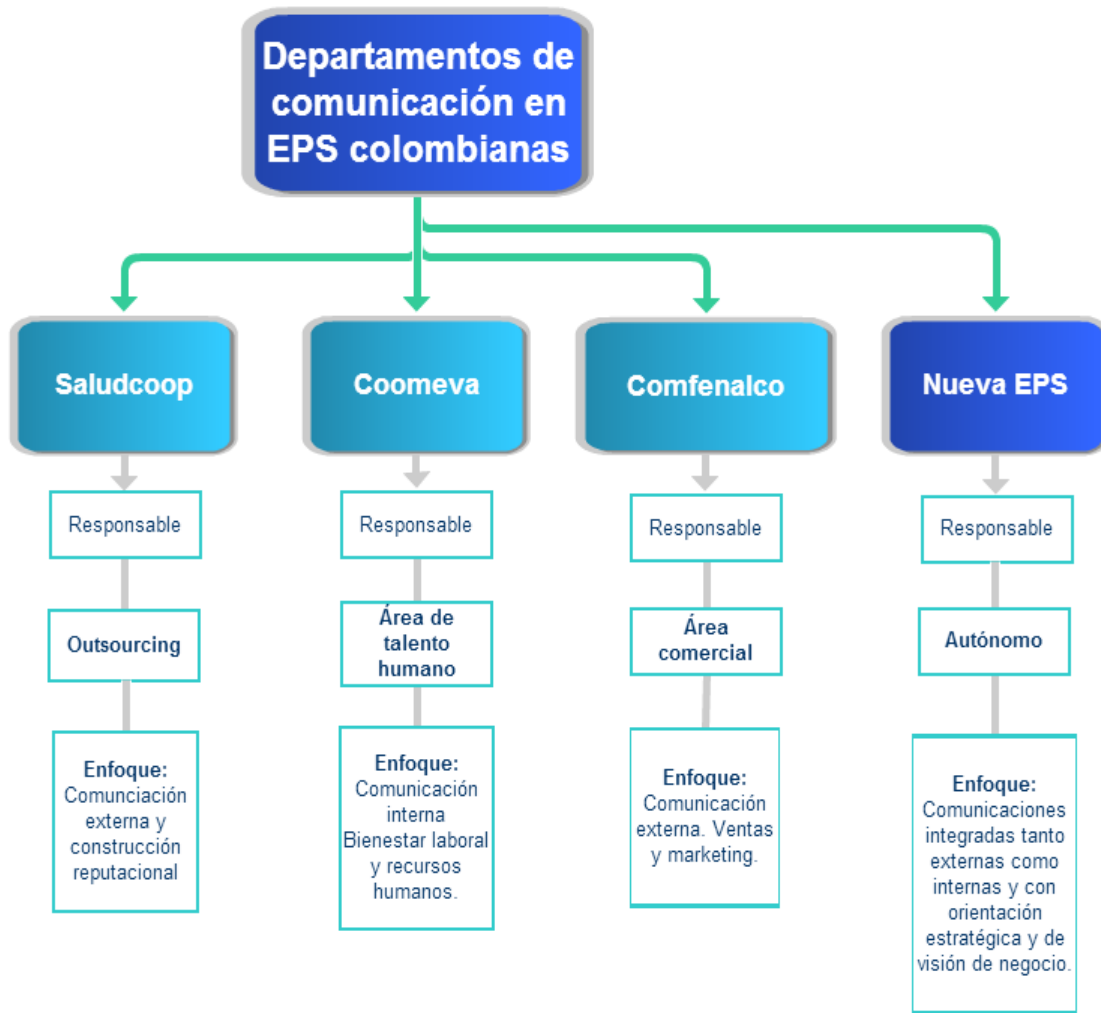
innovadora de cómo tenían que ser manejada y pensada esta área. En el *benchmarking* también se incluyeron algunas empresas multinacionales, que son las que lideran, precisamente, los temas de comunicación.

Las EPS que fueron analizadas por la organización fueron Comfenalco, Coomeva y Saludcoop. Los resultados de esta revisión dieron luces sobre lo que NO se debía hacer a la hora de estructurar y crear un Departamento de Comunicaciones.

Se encontró que Saludcoop manejaba el tema de comunicaciones a través de una agencia externa. Coomeva tenía una dirección de comunicaciones que dependía directamente de talento humano y que por ende se limitaba a comunicaciones internas muy relacionadas con recursos humanos; y finalmente el área de comunicaciones de Comfenalco estaba estrechamente ligada al área comercial. De esta manera, la Nueva EPS fue la primera compañía en el país en crear un Departamento de Comunicaciones estratégicas autónomo.

## GRÁFICO 9

### BENCHMARKING SOBRE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES. NUEVA EPS



Fuente: Creación del autor, con base en documentos corporativos, Nueva EPS (et al., 2011)

Luego, tras la creación de dicha área de comunicaciones en la Nueva EPS, se quería medir el verdadero impacto de ésta en los flujos de información, en los esquemas de comunicación en la compañía y en las problemáticas previamente mencionadas, y determinar si el rumbo escogido era el más apropiado. De aquí surge la necesidad de realizar el diagnóstico de flujos de información y comunicación.

La percepción desde el Departamento de Comunicaciones apuntaba a que los colaboradores no estaban del todo informados, especialmente aquéllos de las líneas bases, operativas y tácticas; y que esto, además, estaba afectando su proceso de toma de decisiones.

Así, el equipo encargado del diseño y aplicación del estudio, basó su análisis en la necesidad de conocer, identificar y determinar los flujos tanto de información como de comunicación desarrollados en Nueva EPS, para así generar políticas que redundarán en el óptimo flujo de información institucional a través de todos los niveles de la compañía.

Las comunicaciones al interior de la compañía buscaban ser estratégicas y afectar de manera directa los objetivos corporativos, todo con el fin de trabajar sobre la reputación y la identidad. Había que romper el molde de comunicación organizacional y atar este departamento a la productividad de la empresa. La Nueva EPS alineó su Departamento de Comunicaciones con los objetivos organizacionales y con las metas de producción. Como ya se había mencionado, la premisa de la creación del departamento se basó en que un colaborador bien informado es más productivo porque crea nexos con su empresa que van más allá de la vinculación económica. Hasta ahora esta relación entre la mejora en los flujos de comunicación y la productividad de los empleados no se ha podido determinar en cifras. Se hace complicado determinar qué número pertenece o refleja la labor de un colaborador bien informado.

Es una nueva tendencia en la investigación en comunicación el indagar, precisamente, por la relación entre productividad y comunicación. Un estudio del Massachusetts Institute of Technology tuvo como fin medir la productividad y efectividad de varias empresas, no sólo en el ámbito económico, para luego determinar qué factores se veían involucrados y afectaban el rendimiento del trabajador. Se trabajó sobre una muestra de cerca de 400 empleados de diversos niveles para saber qué tan satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cómo evaluaban el flujo de información corporativa que recibían a diario (Vargas, 1998)

Los resultados de dicho estudio apoyan la premisa de Nueva EPS sobre la relación entre comunicación y productividad. La muestra se dividió en dos grupos, en el primero se

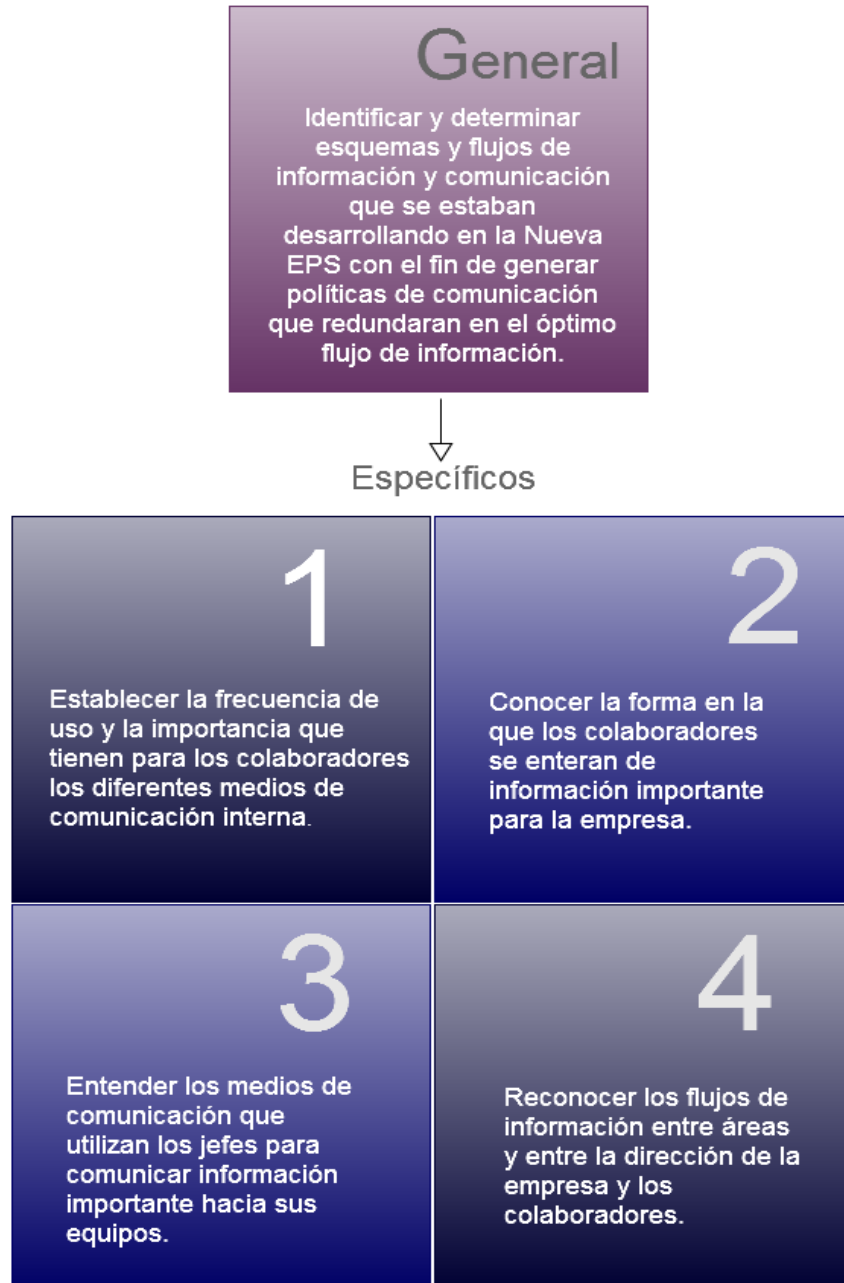
encontraban aquellos colaboradores que decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que estaban altamente informados en el entorno organizacional. Este primer grupo era, precisamente, el de mayor rendimiento laboral. El segundo grupo lo conformaban los que decían no sentirse satisfechos en su puesto de trabajo y que manifestaban que sus empresas manejaban un nivel insuficiente de comunicación. El desempeño laboral en este grupo era inferior comparado con los miembros del primer grupo (Vargas, et al., 1998)

Este estudio ilustra de manera clara cómo el nivel de comunicación organizacional y la calidad de la misma al interior de las compañías tiene una relación directa sobre el desempeño de los colaboradores. La relación entre comunicación y productividad se establece entonces como directamente proporcional: a mayor nivel de información y comunicación mayores son los niveles de productividad.

## 1.2 OBJETIVOS

### GRÁFICO 10.

#### OBJETIVOS EN EL DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

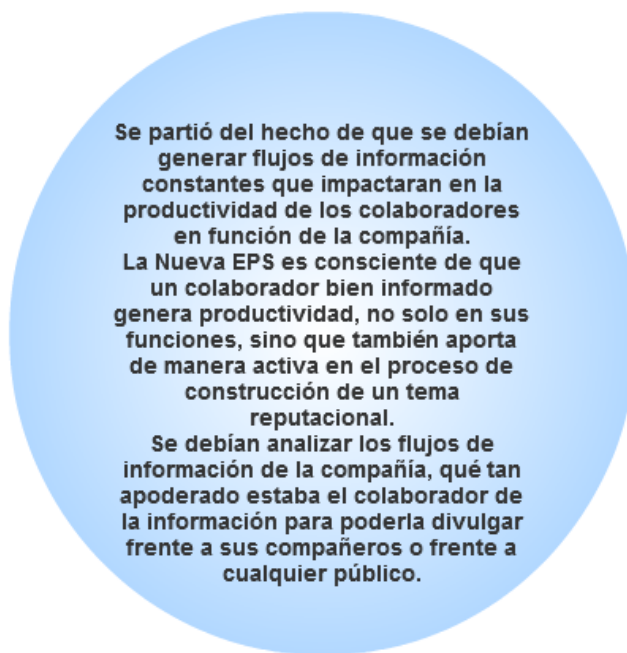


Fuente: Creación del autor con base en documentos corporativos. Nueva EPS (et al., 2011)

## GRÁFICO 11.

### VISIÓN DEL DIAGNÓSTICO CORPORATIVO EN NUEVA EPS.

La visión desde la que se partió para la realización del diagnóstico fue:



Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

Para este diagnóstico, la Nueva EPS creó objetivos tanto estratégicos como operativos, los cuales buscaba facilitar la medición y evaluación del análisis realizado a futuro.

Los objetivos operativos estaban relacionados más a procesos cuantitativos desarrollados dentro del estudio (número de colaboradores involucrados, tamaño de la muestra, tiempos de ejecución, procesos de recolección de información), mientras que los objetivos estratégicos eran de índole más cualitativa y buscaban medir la efectividad del estudio, la acogida de los canales de información, la percepción de los medios de comunicación y el porqué de los cuellos de botella en los procesos de flujo de información.

A partir de esta diferenciación, también se generaron ciertos indicadores que permitían medir de manera acertada el cumplimiento de cada objetivo. En la Nueva EPS es fundamental que cada acción en comunicación sea medible.



De esta manera, y en cuanto al campo de objetivos operativos, algunos de los indicadores creados para la medición fueron a) el de número de colaboradores que estaban empapados de la estrategia organizacional versus número de colaboradores que no la conocían, b) el tamaño de la muestra y lo significativa de la misma respecto al total de la población, c) la cantidad de información recibida proveniente del jefe a través de canales formales versus la información que se recibía a través de canales informales, y d) el cumplimiento del plan de trabajo diseñado para el desarrollo de este diagnóstico (tiempos, presupuestos, cobertura, etc.).

En el ámbito de los objetivos estratégicos, los indicadores generados fueron: a) nivel de información de cada colaborador, b) nivel de empatía con los objetivos corporativos y con la plataforma estratégica de la compañía, c) efectividad comprobada de las campañas de comunicación, d) penetración de los mensajes en los colaboradores, e) optimización de los procesos misionales críticos y f) reducción de retrocesos en cuanto a acciones comunicativas y a efecto de las mismas.

El proceso de evaluación para conocer si los objetivos del diagnóstico se cumplieron todavía se está llevando a cabo. Sin embargo, las cifras tras la aplicación del diagnóstico demuestran que los objetivos operativos se cumplieron a cabalidad. Por su parte, aún no es posible afirmar si ocurrió lo mismo con los objetivos estratégicos, los indicadores de medición para este tipo de objetivos aún están siendo validados por la junta directiva, lo cual no ha permitido su evaluación.

### **1.3 PLANEACIÓN**

Este diagnóstico surgió como respuesta a la necesidad de recolectar insumos que permitieran identificar los flujos de información y la percepción de los colaboradores sobre todos los procesos comunicativos en Nueva EPS.

La Nueva EPS trabajó con una muestra aleatoria simple de colaboradores de la línea de frente, asistenciales y de oficinas sin contacto con el cliente en 13 ciudades del país. Metodológicamente hablando, se realizaron 600 encuestas de larga extensión y con la

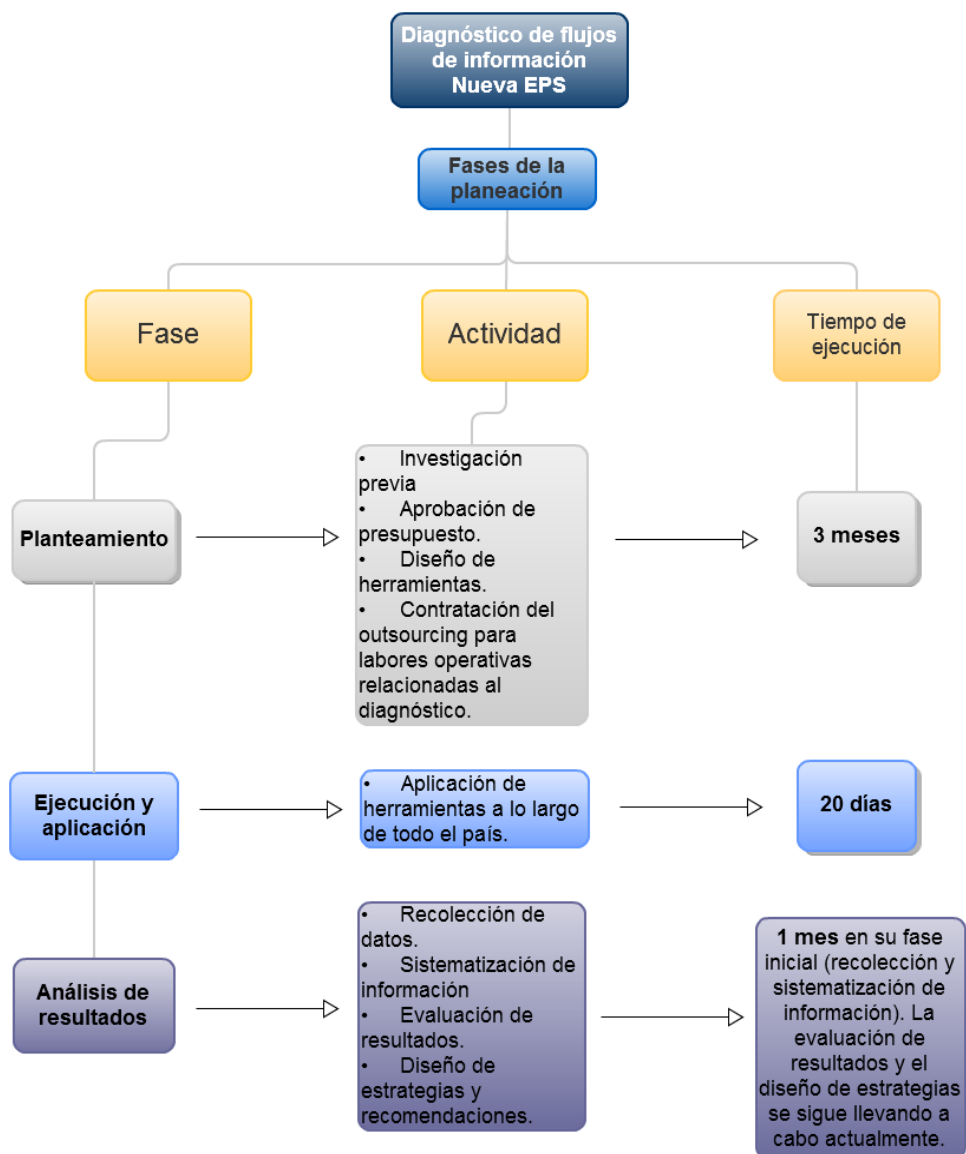
asistencia de un tutor que resolvía las posibles dudas de los encuestados. Todo este proceso de recolección de información se llevó a cabo entre febrero 18 y marzo 10 de 2012.

Las herramientas metodológicas se aplicaron paulatinamente, debido a la extensión de las mismas y a la profundidad en la información que buscaban recolectar. Se dio un proceso escalonado por etapas. Debido a este tipo de proceso y al gran volumen de información que se recogió, la organización es consciente de que en algún momento habrá cierta información que haya que recolectar de nuevo, teniendo en cuenta que las realidades cambian con el paso del tiempo.

### 1.3.1 FASES DE LA PLANEACIÓN

GRÁFICO 12.

PLANEACIÓN, DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, NUEVA EPS.



Fuente: Creación del autor con base en documentos corporativos. Nueva EPS (et al., 2011)

En el momento de la planeación, se pensaba en generar estrategias y tácticas fuertes a partir de los resultados no solamente con las directivas sino también con los colaboradores, para así hacer que estos entendieran cuál es la verdadera utilidad de una dirección de comunicaciones estratégicas y que apropien todos los esfuerzos en comunicación que se emprenderían desde el área.

Una de las estrategias del diagnóstico fue determinar seis niveles de información: el primero es el de junta directiva; el segundo es el de presidencia, gerencias staff y vicepresidencias; el tercero es el que tiene que ver con direcciones y gerencias regionales; el cuarto es analistas y a partir del quinto y el sexto son las bases generales operativas de la compañía; para de igual manera crear tácticas que resolvieran el cuello de botella que se estaba presentando al interior de cada nivel.

Otra estrategia fue la de diferenciar medios de comunicación de canales de información al interior de la organización. Era importante saber qué medio permitiría retroalimentación en los contenidos por parte de los empleados y cuál canal se usaría solo para la difusión de información. De esta manera se decidió designar Intranet como un canal de información, ya que era unidireccional y no permitía comunicación de doble vía. Así, el Intranet de la organización se instauró como el medio idóneo para difundir comunicación de interés y mantener a los colaboradores informados, más allá de generar retroalimentación.

Una tercera estrategia se basó en la creación de medios de comunicación bidireccionales y abiertos para permitir tanto el ascenso como el descenso de los flujos de información. Así, se creó una serie de reuniones formales, como medios de comunicación, en los que se intentaran generar procesos de doble vía simétricos y en los que la retroalimentación constante y la información veraz fueran la base.

Finalmente, la cuarta estrategia consistió en permear un poco la cultura organizacional y así crear ambientes participativos en los que las líneas jerárquicas se desdibujaran como barreras para la comunicación. La principal táctica empleada aquí fue la instauración de encuentros con el presidente a nivel nacional, en donde se daba voz a aquellos colaboradores que querían expresar su opinión sobre algún tema en específico. El

fin último de esta táctica era el de promover la comunicación Inter nivel de manera ascendente y descendente al interior de Nueva EPS.

#### **1.4. EVALUACIÓN**

Tras la aplicación del diagnóstico de flujos de información y comunicación al interior de la Nueva EPS, se encontraron los siguientes hallazgos subdivididos por categorías: (se aclara que estos mismos hallazgos también aparecen en el capítulo de conclusiones de esta tesis, pero hacen parte de la evaluación realizada por Nueva EPS a partir de su estudio de flujos de información y comunicación)

##### **Accesibilidad:**

1. El jefe está bien calificado, cerca del 90% le otorga entre 4 y 5 de calificación.

##### **Posibilidad de Participar:**

1. Los resultados muestran que los colaboradores pueden no tener claro cómo pueden participar en los diferentes medios de comunicación que se tienen.

##### **Utilidad:**

1. 86% calificó entre 4 y 5 la utilidad de I-net al interior de la compañía.
2. No se muestra en los resultados que los colaboradores le vean utilidad alguna a las carteleras.

3. Preocupa que tan solo el 60% calificó entre 4 y 5 la utilidad de los comités de oficina. Teniendo en cuenta que dichos comités son un medio tradicional e importante de comunicación corporativa.

4. El gran ganador en utilidad es el email con el 87% entre 4 y 5.

### **Generalidades:**

1. El balance de comunicación general muestra que los medios informales predominan sobre los formales.

2. La importancia del email como medio legitimador e informador de temas críticos para la organización es preocupantemente alta.

3. Los comités no están posicionados como medios de comunicación importantes.

4. La I-Net goza de alta credibilidad y uso entre los colaboradores.

5. La comunicación entre jefe-colaborador está bien valorada, sin embargo, los medios que se usan para esta comunicación no son los idóneos (email y reunión informal).

6. Los colaboradores manifiestan que NO son suficientemente informados sobre decisiones importantes e información clave de los comités estratégicos.

7. No hay una comunicación fluida y confiable entre áreas.

8. Sorprende, por ejemplo, que la alternativa «ningún canal» sea la tercera elección de colaboradores cuando se les pregunta «qué canal utiliza su jefe para comunicarse con usted»

9. Los jefes aparentemente no promueven la comunicación formal.

10. El rumor es una forma de comunicación que tiene participación importante en la forma como los colaboradores se informan. (Nueva EPS, et al., 2011)

#### **Evaluación**

A través de la creación de indicadores propios medibles, el equipo veló por el cumplimiento

#### **Planeación**

- Estrategias y tácticas que responden al objetivo general corporativo y a la plataforma estratégica de la organización.

Fuente: Creación del autor con base en documentos corporativos.  
Nueva EPS (2011)

**1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA NUEVA EPS S.A.**

**1.1 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO REALIZADO POR NUEVA EPS**

## Ficha técnica

Metodología:	Aplicación de encuesta presencial con cuestionario estructurado a los colaboradores de NUEVA EPS S.A.
Target:	Colaboradores de las diferentes áreas de la compañía
Cobertura total:	16 ciudades en el país
Muestra:	600 encuestas
Selección:	Muestreo aleatorio simple
Trabajo de campo:	Febrero 18 a marzo 10

[www.nuevaeps.com.co](http://www.nuevaeps.com.co)



Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

### **1.2 GENERALIDADES**

El estudio corporativo realizado por la Nueva EPS midió los canales y medios de comunicación con base en tres indicadores: 1) accesibilidad, 2) utilización y 3) participación.

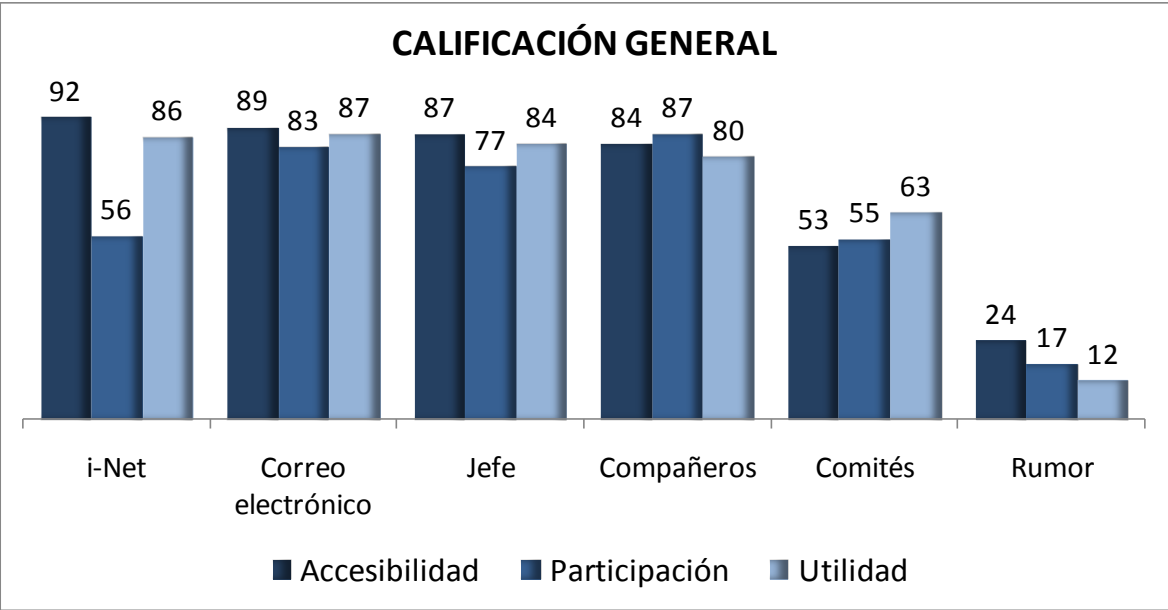
Los medios y canales evaluados fueron: I-Net, correo electrónico, jefe, compañeros, comités y rumor. Adicionalmente, el estudio se sectorizó y se realizó de manera

independiente en cada una de las siete regionales en las que se encuentra dividida la Nueva EPS a nivel nacional.

El siguiente gráfico ilustra los resultados de los tres indicadores ya enunciados en cada uno de los canales y medios de comunicación a nivel nacional.

**Gráfico 13**

**Calificación general medios y canales, Nueva EPS**



Fuente: Nueva EPS (2011)

Adicionalmente, otro indicador secundario que se midió fue la cantidad de información recibida a través de cada medio. De esta manera, se encontró que el correo electrónico, los compañeros de trabajo, i-Net, el jefe y el rumor; son los canales a través de los cuales los colaboradores reciben más información de interés de la compañía a diario, mientras que la inducción y las carteleras son los más bajos en esta periodicidad.



### **1.3 RESULTADOS POR REGIONALES**

Dada la gran envergadura de este diagnóstico de flujos de información (16 ciudades a lo largo de todo el país y una muestra total de 600 encuestas), la Nueva EPS decidió dividir sus resultados por regional. Cabe aclarar que en cada regional se midió exactamente lo mismo con respecto a los medios de información, es decir, los indicadores fueron los mismos: utilidad, accesibilidad y participación.

La medida de discriminar los resultados por regionales se tomó con base en la necesidad de generar estrategias comunicativas lo suficientemente bien diseñadas que impactaran las diversas problemáticas a lo largo del país, sin caer en el exceso de personalización de las soluciones, lo cual habría generado un sobre costo y serios problemas en la unificación de la plataforma estratégica de comunicaciones.

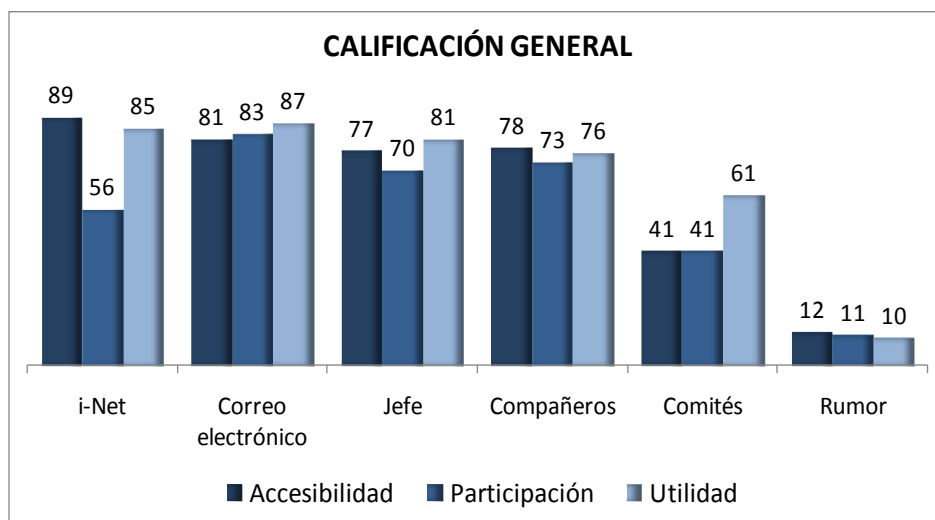
Se presentan a continuación los resultados de la evaluación de los medios de comunicación, según los indicadores ya mencionados, en cada una de las regionales de Nueva EPS.

#### **1.3.1 CALIFICACIÓN REGIONAL SUR OCCIDENTE.**

Constituida por las ciudades de Pasto y Popayán. Los resultados en esta regional fueron los siguientes.

**Gráfico 14.**

**Calificación Regional Sur occidente**



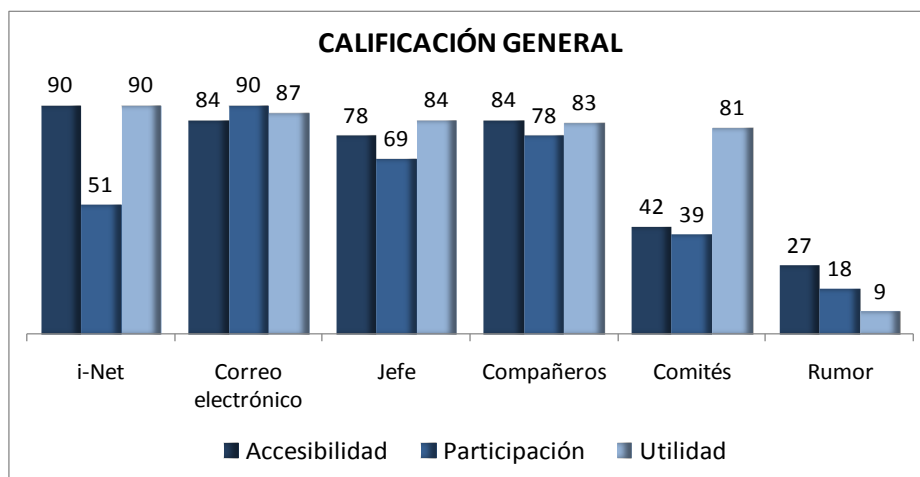
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

**1.3.2 CALIFICACIÓN REGIONAL EJE CAFETERO.**

En esta regional, compuesta por las ciudades de Manizales y Armenia, los resultados indicaron lo siguiente:

**Gráfico 15.**

**Calificación regional Eje Cafetero**



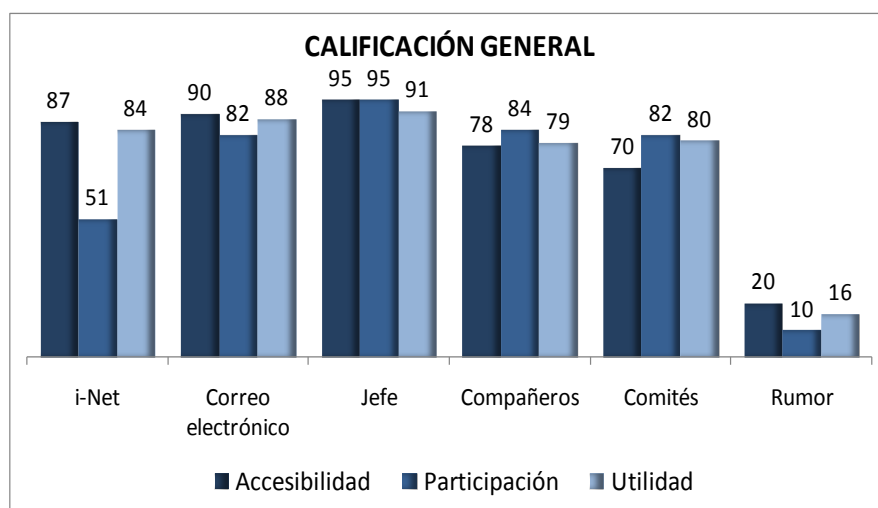
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

### 1.3.3 CALIFICACIÓN REGIONAL CENTRO ORIENTE.

Esta regional, constituida por ciudades del centro del país tales como Ibagué, Neiva, Sogamoso y Villavicencio, aportó los siguientes resultados al diagnóstico de flujos de información y esquemas de comunicación existentes en la Nueva EPS.

**Gráfico 16.**

#### **Calificación regional Centro Oriente.**



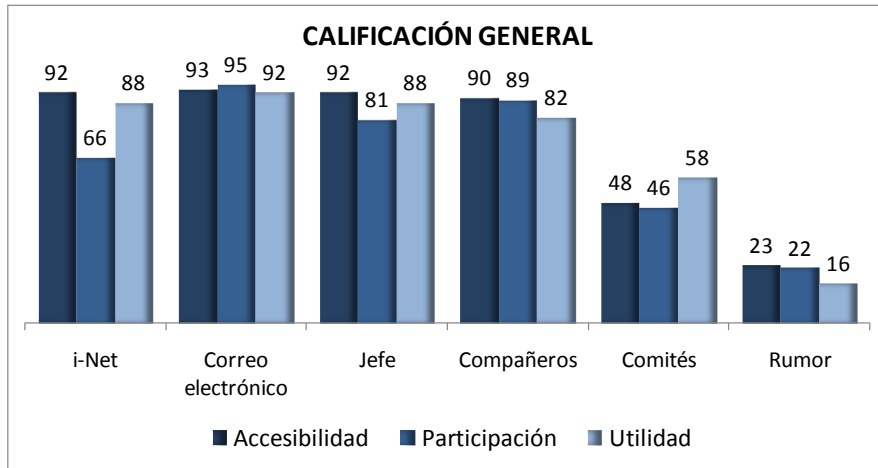
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

### 1.3.4 CALIFICACIÓN REGIONAL NORTE.

En esta regional, integrada por toda el área norte del país (Valledupar, Santa Marta, Sincelejo, Riohacha y Bolívar), se hallaron los siguientes resultados:

**Gráfico 17.**

**Calificación Regional Norte**



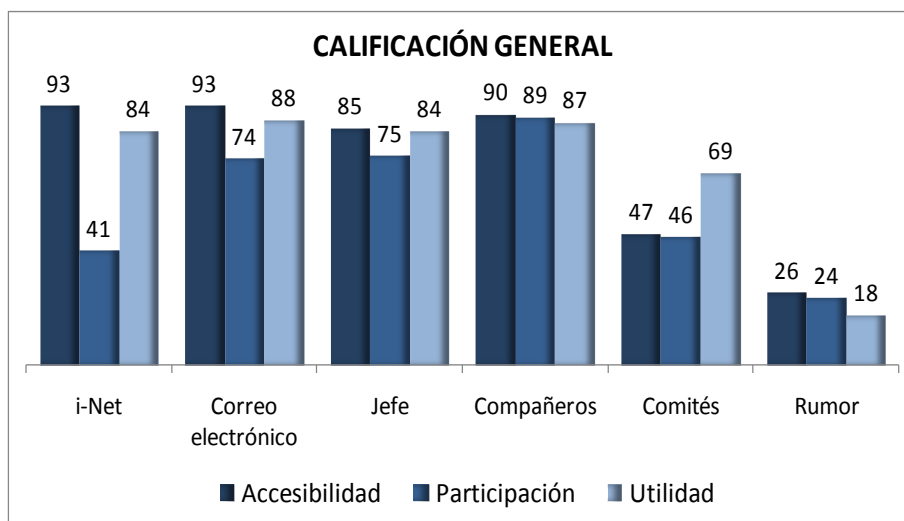
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

**1.3.5 CALIFICACIÓN REGIONAL NOROCCIDENTE.**

Compuesta por la ciudad de Montería, esta regional arrojó los siguientes datos:

**Gráfico 18**

**Calificación regional Noroccidente**



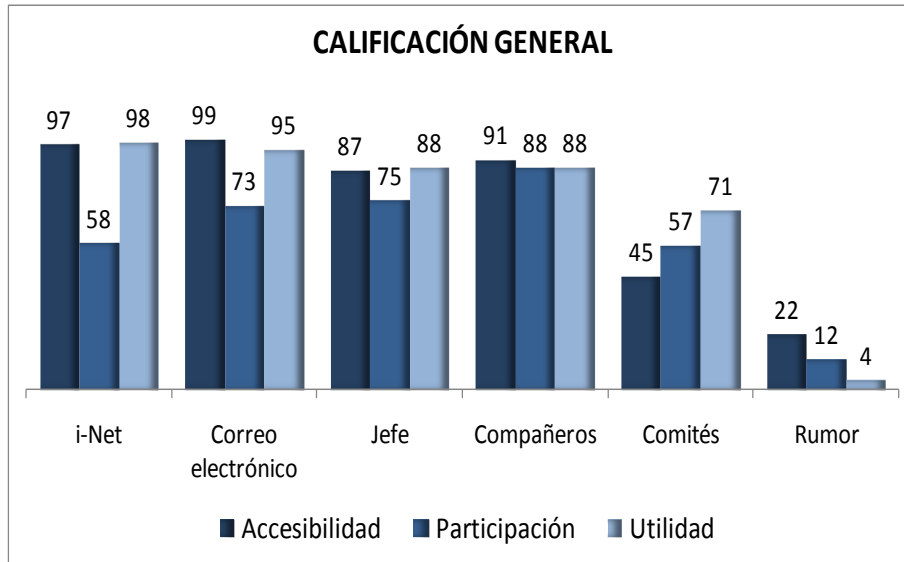
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

### 1.3.6 CALIFICACIÓN REGIONAL NORORIENTE.

Integrada por la ciudad de Cúcuta, en la regional nororiente los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico 19**

#### Calificación regional Nororiente



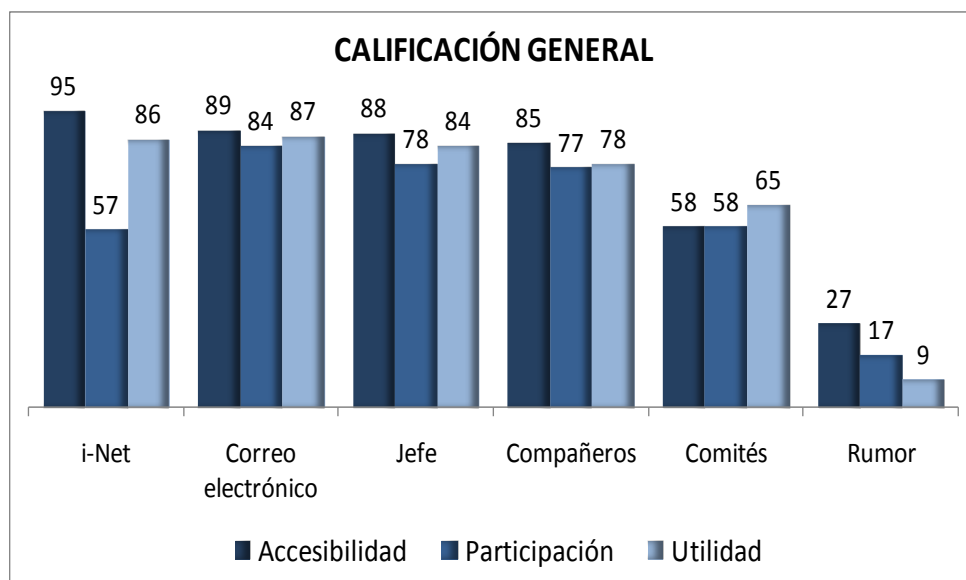
Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

### 1.3.7 CALIFICACIÓN REGIONAL BOGOTÁ

En esta regional, los resultados fueron los siguientes.

## Gráfico 20

### Calificación regional Bogotá



Fuente: Nueva EPS (et al., 2011)

## 2. EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES Y SU DIAGNÓSTICO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Después de la aplicación de todas las herramientas metodológicas propuestas para el desarrollo de la presente tesis, se procede al análisis de estos resultados para así realizar una evaluación cualitativa del Departamento de Comunicaciones y del diagnóstico corporativo realizado por la Nueva EPS.

### 2.1 RESULTADOS DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Se seleccionó una muestra aleatoria de 48 personas, en la dirección nacional, ubicada en la Carrera 85 K No. 46 A – 66 en la ciudad de Bogotá, para responder el siguiente cuestionario que tenía como fin medir los principales problemas en comunicación

percibidos y el impacto del establecido Departamento de Comunicaciones en dichas problemáticas.

De esta manera, a continuación se relaciona la herramienta metodológica diseñada para dicho propósito y la gráfica correspondiente al resultado de cada pregunta.

#### **CUESTIONARIO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA NUEVA EPS**

**(Diseñado y aplicado en el marco de la realización de esta tesis)**

*Le agradecemos contestar este cuestionario de manera sincera. Esta información será de uso confidencial y con fines académicos, exclusivamente, y de ninguna manera afectará su relación con la empresa o con sus superiores.*

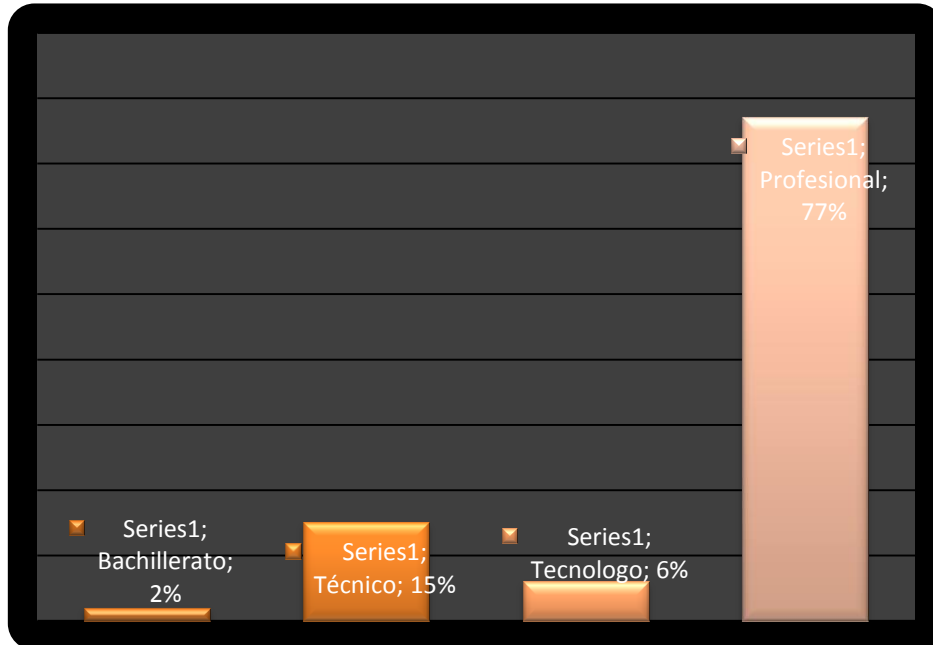
*Los insumos aquí recogidos serán usados para realizar un análisis académico sobre el caso real del diagnóstico de comunicación realizado e implementado al interior de la compañía desde el 2009*

*De antemano le damos las gracias por su colaboración y su tiempo*

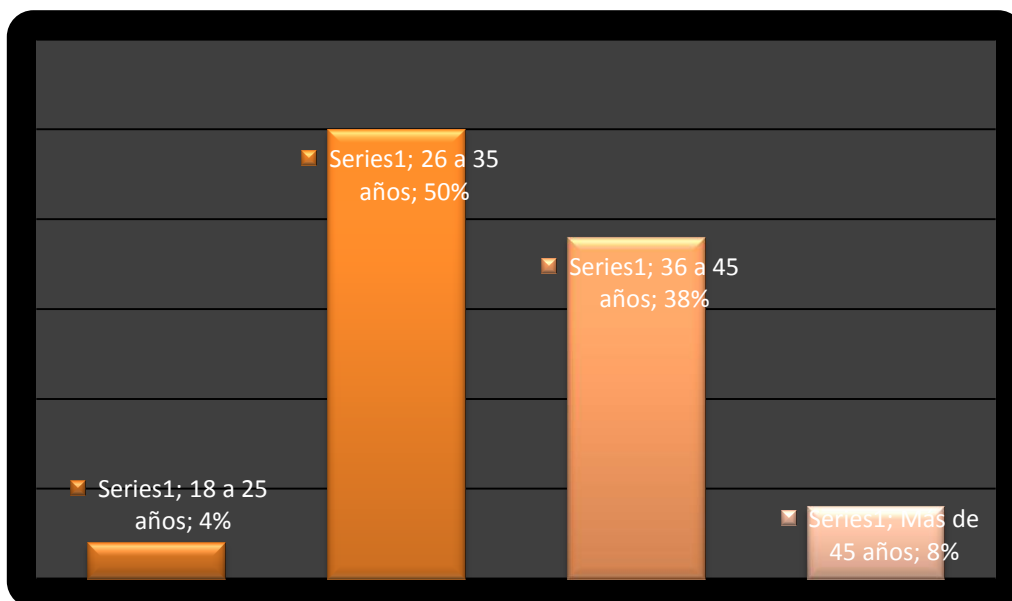
## Gráficos

### Resultados aplicación de cuestionarios propios

#### 1. INDIQUE SU FORMACIÓN ACADÉMICA

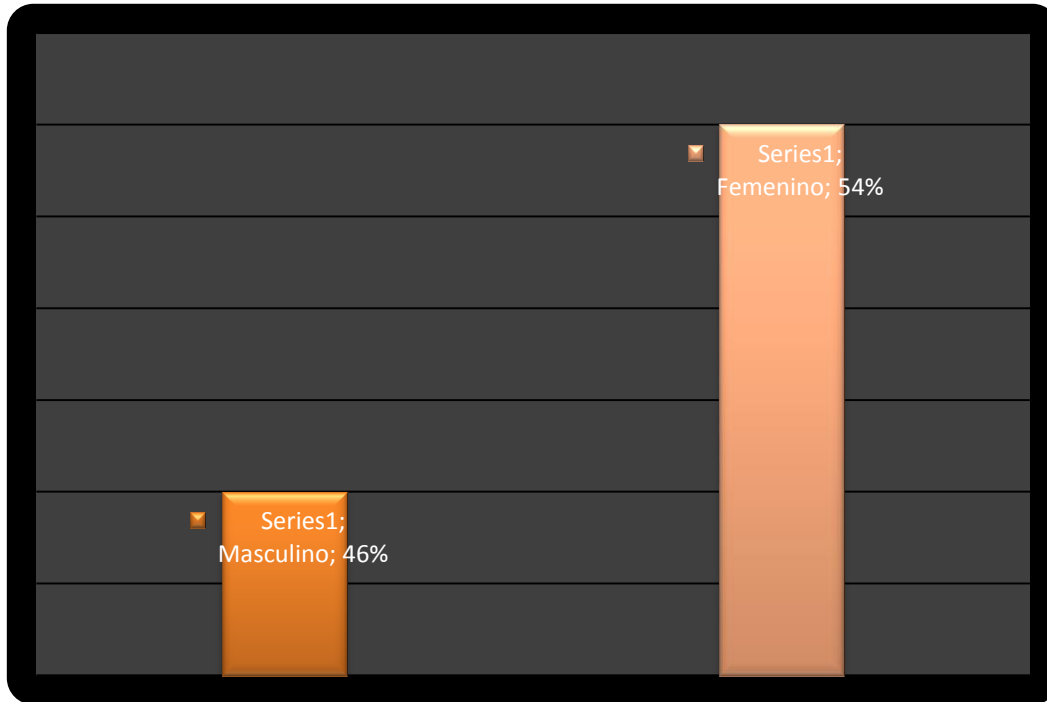


#### 2. EDAD

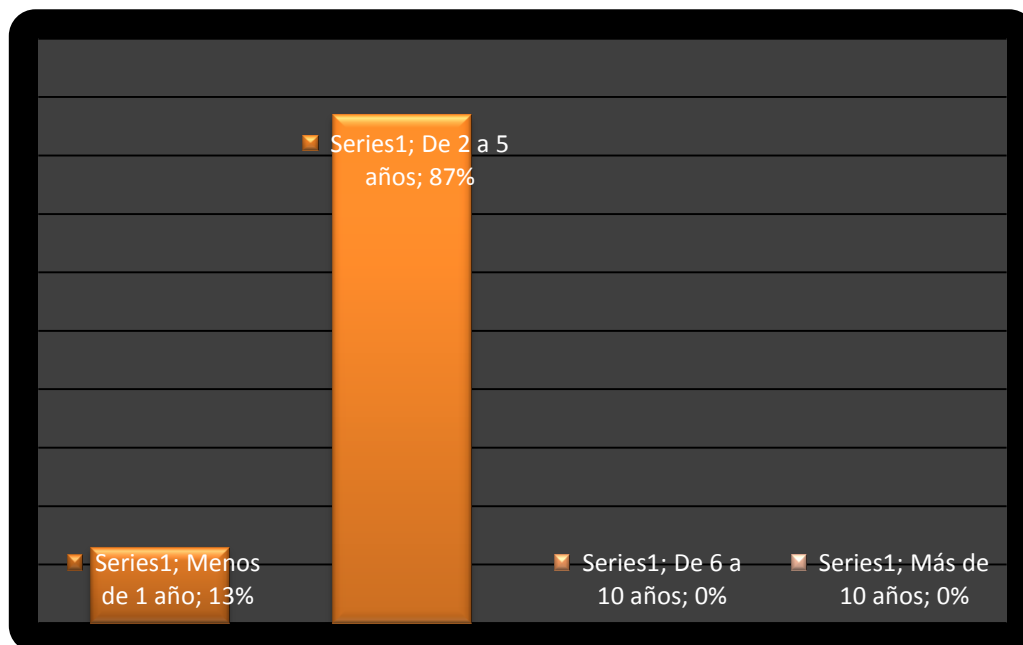




### 3. SEXO

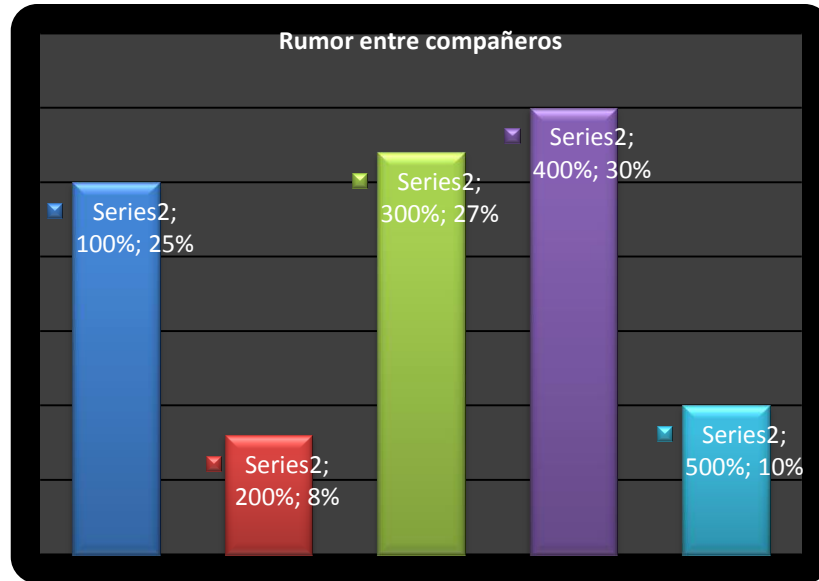


### 4. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA VINCULADO A LA EMPRESA?

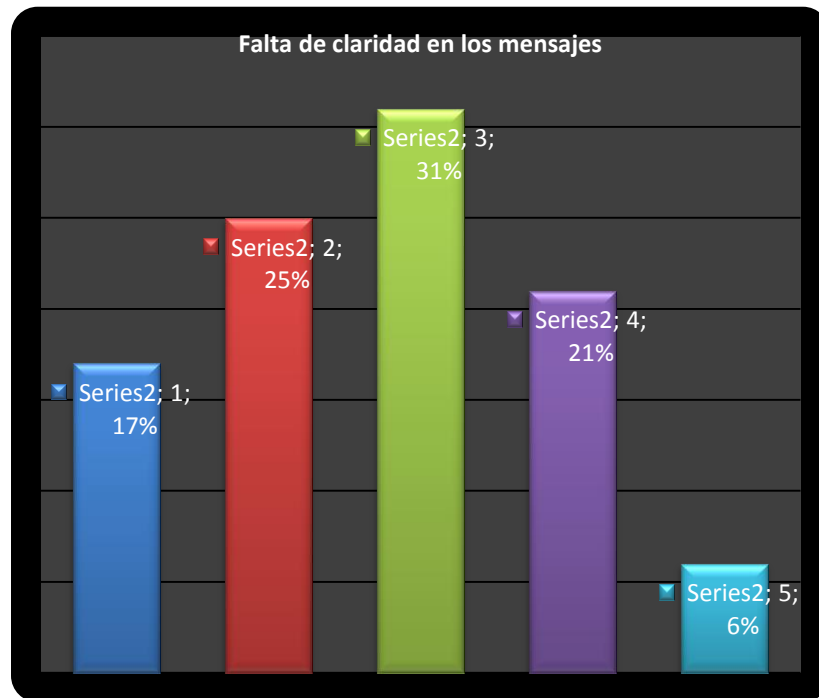


5. DE 1 A 5 CLASIFIQUE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA, TENIENDO EN CUENTA QUE 1 REPRESENTA EL NIVEL MÁS BAJO DE IMPORTANCIA Y 5 EL NIVEL MÁS ALTO DE IMPORTANCIA, BAJO SU CRITERIO.

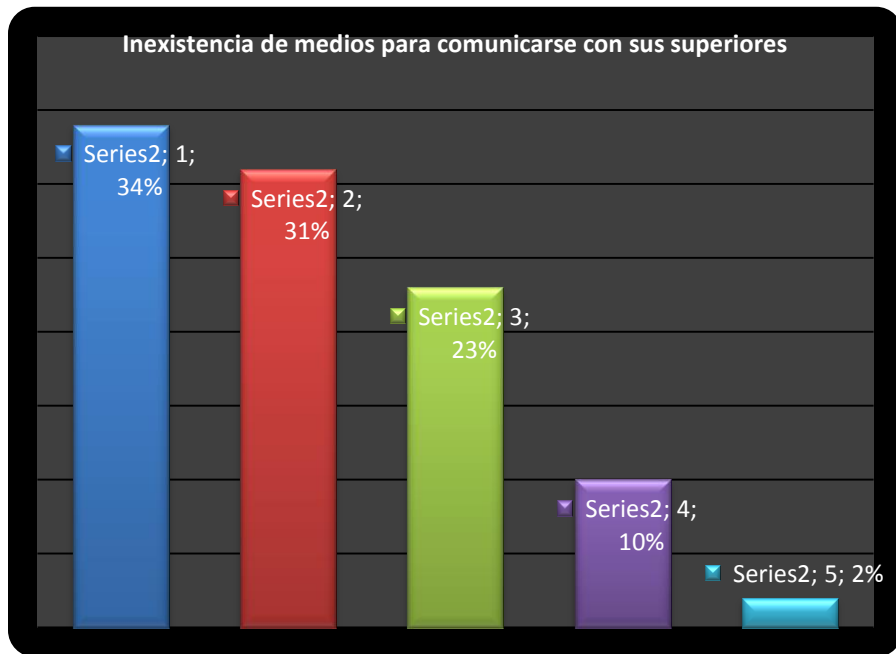
5.1



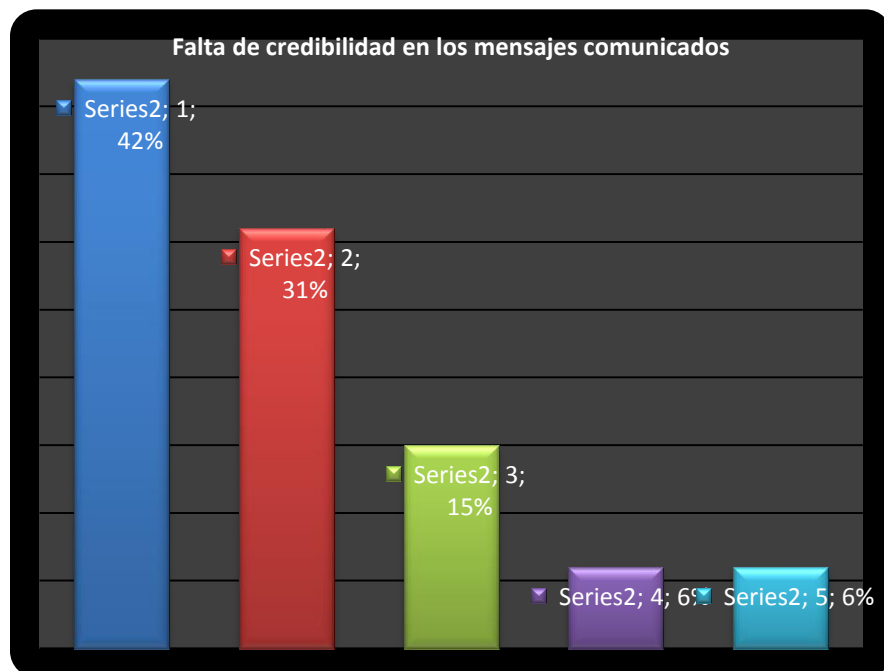
5.2



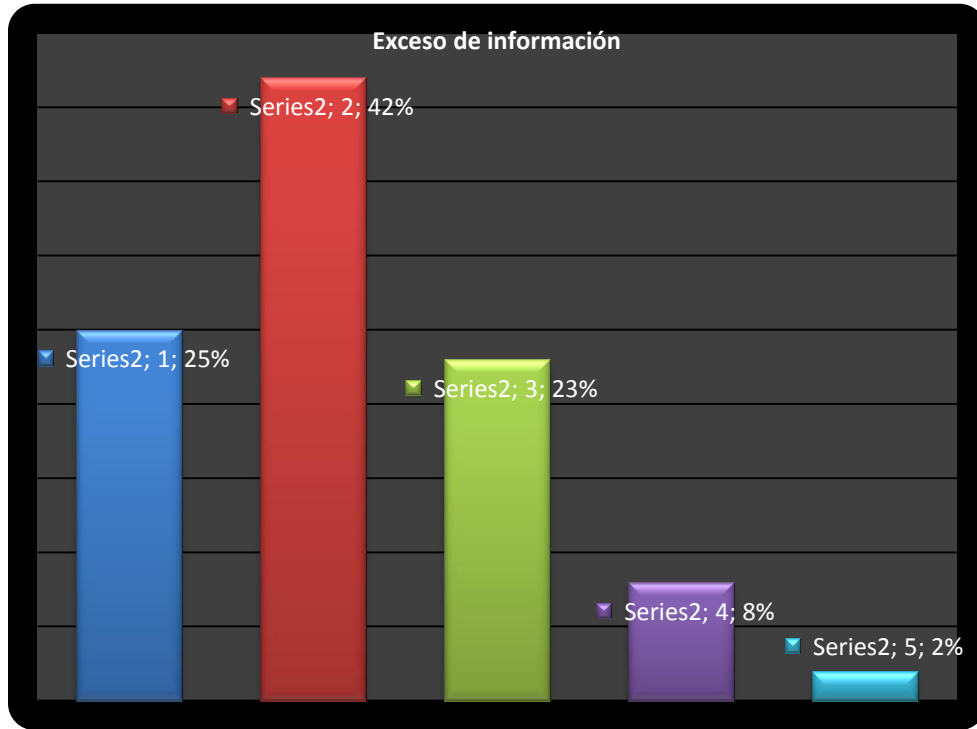
### 5.3



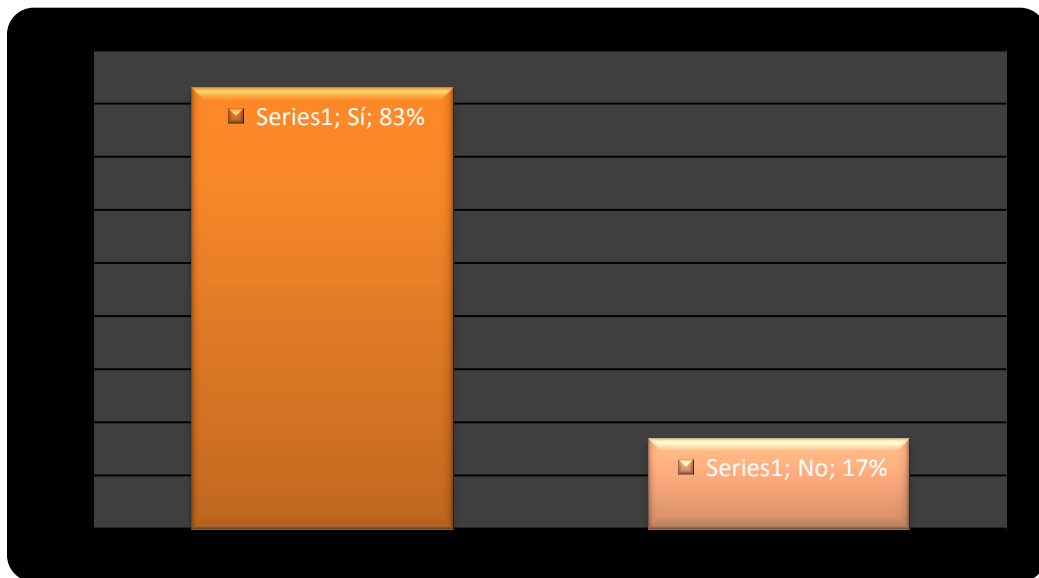
### 5.4



5.5

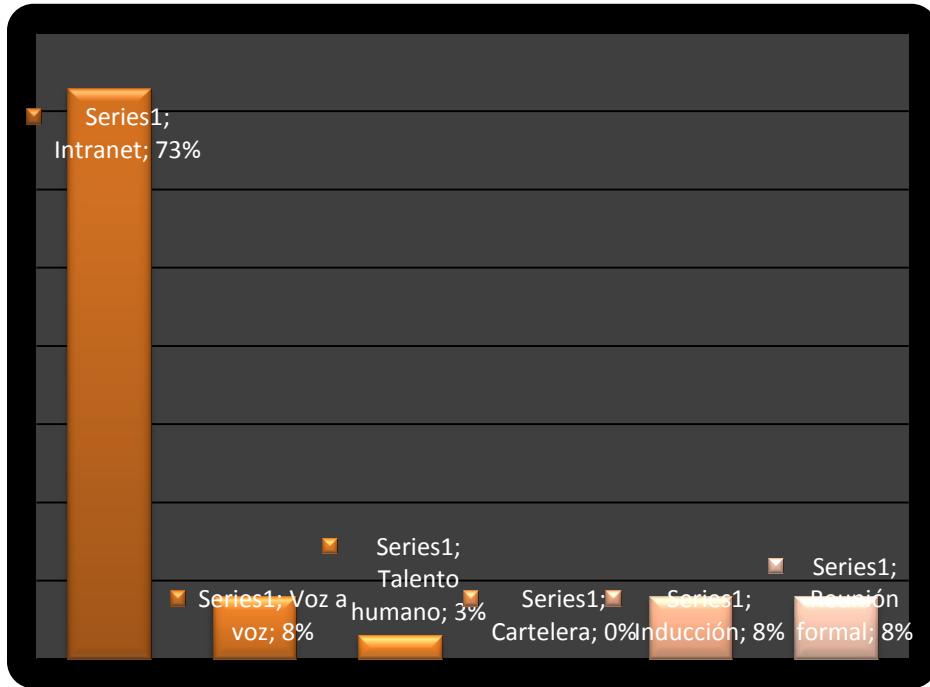


6. ¿CONOCE USTED DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES AL INTERIOR DE LA NUEVA EPS DESDE EL 2009?

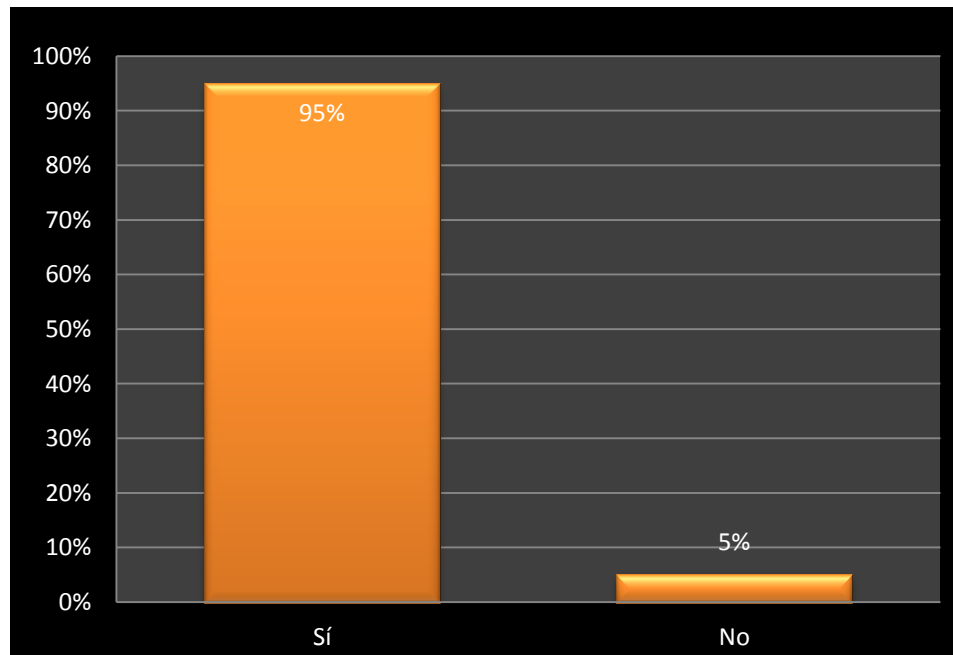


(Si su respuesta es negativa, por favor no responder las preguntas siguientes del cuestionario)

7. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ?

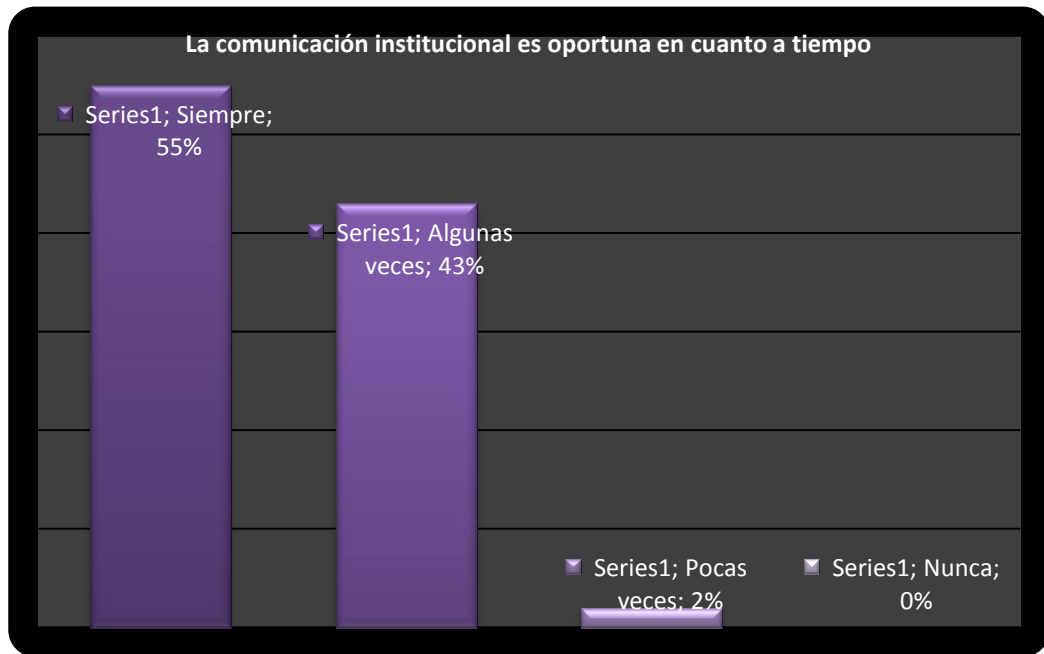


8. DESDE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA, HA SENTIDO CIERTA MEJORÍA EN LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

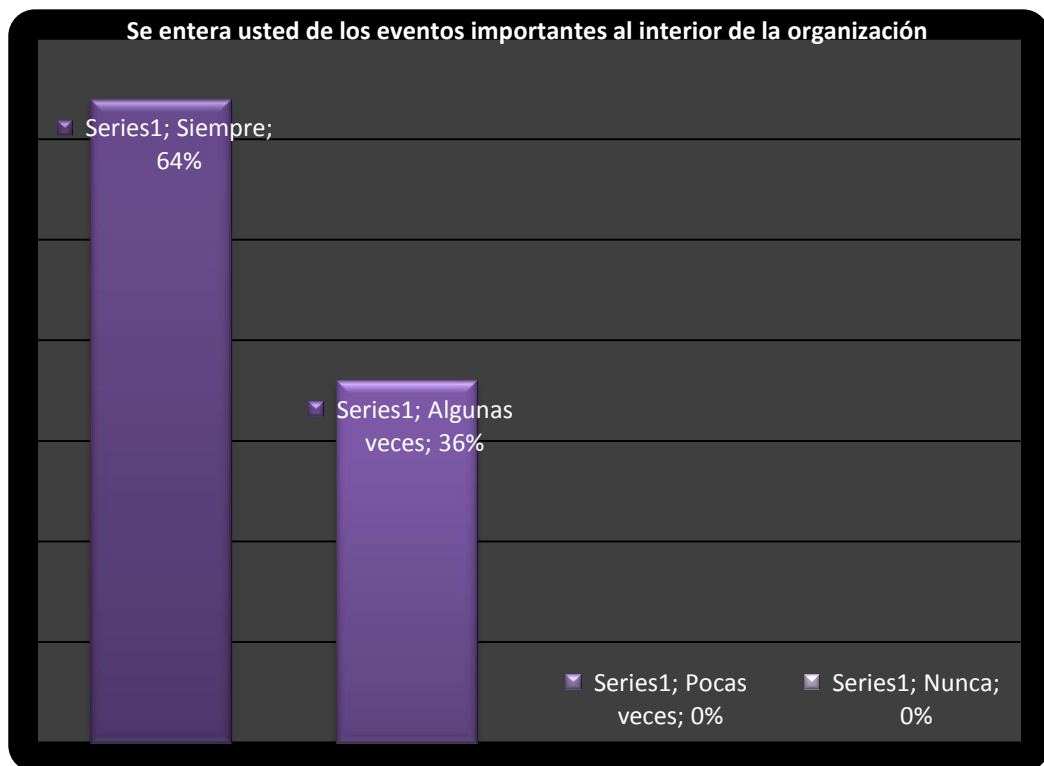


9. DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES MARQUE LA CASILLA CORRESPONDIENTE

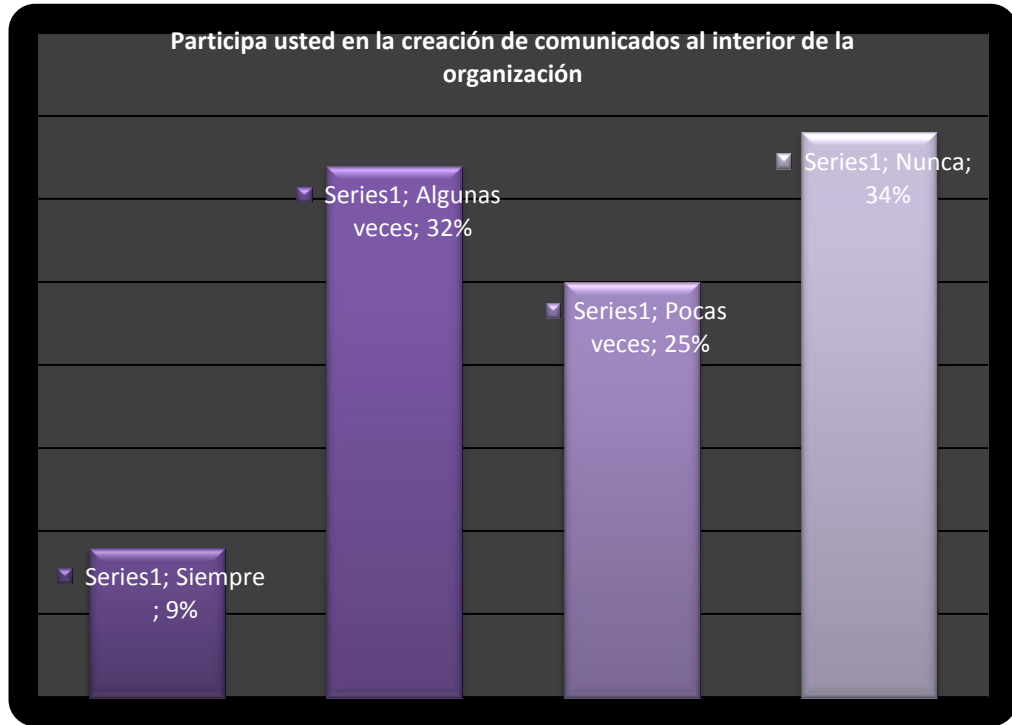
9.1



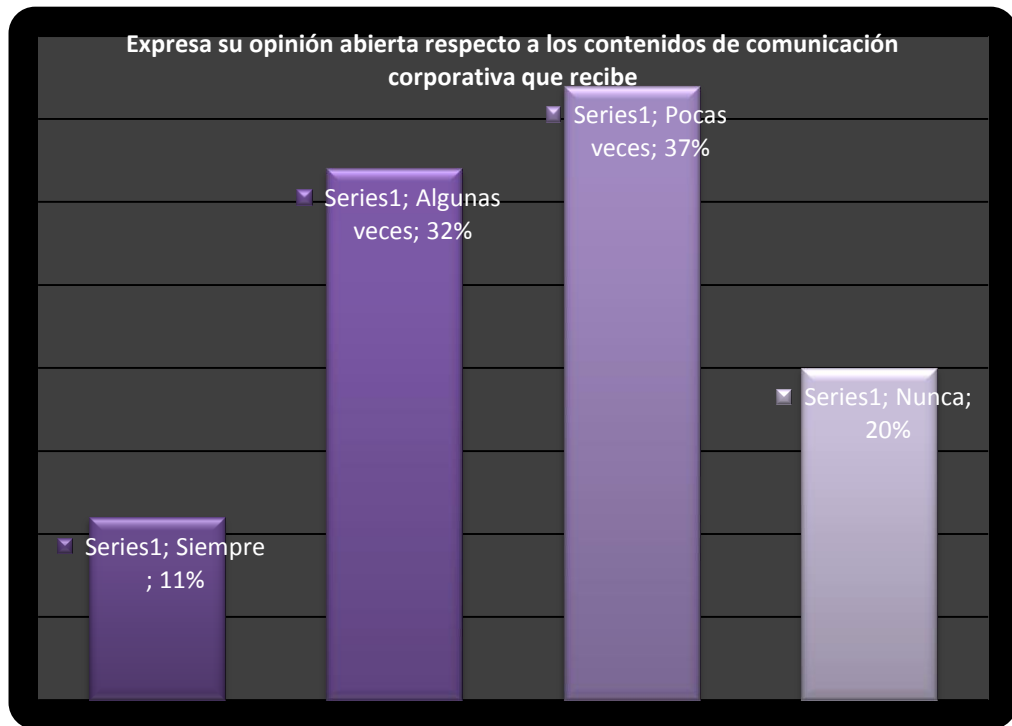
9.2



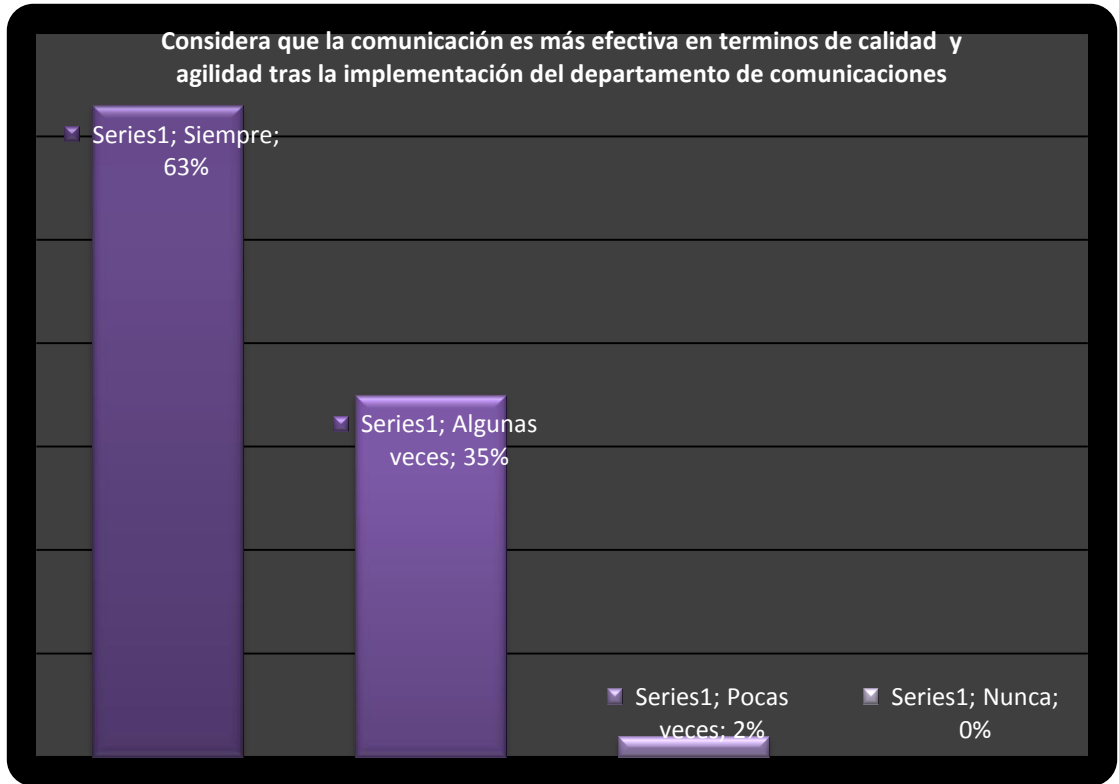
9.3



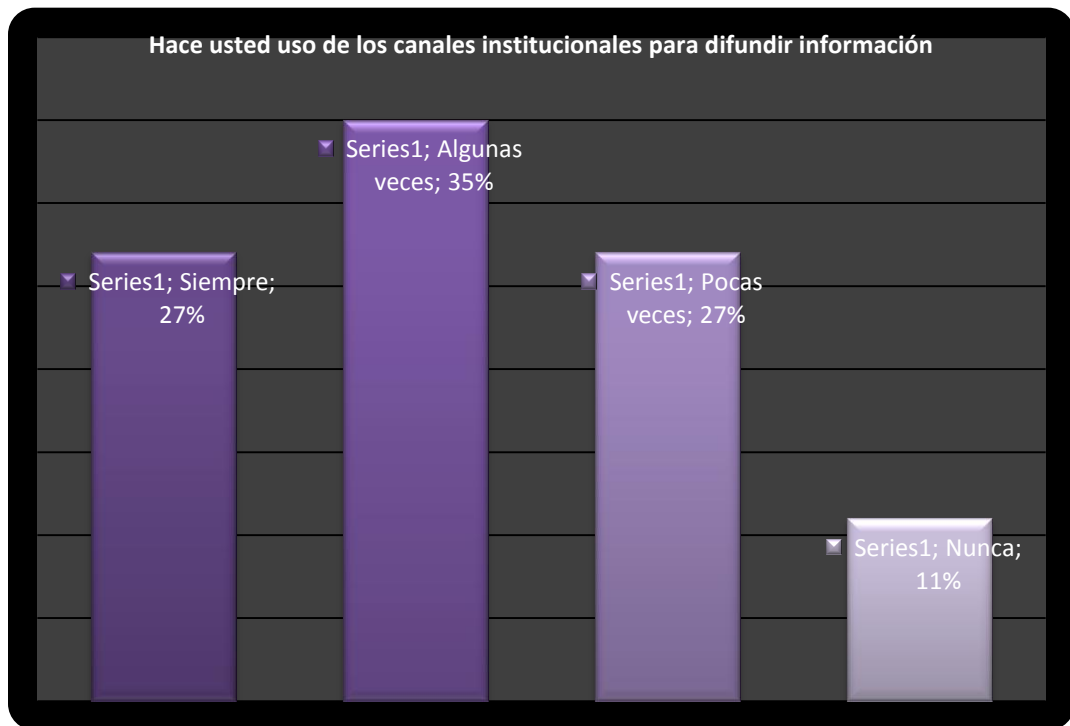
9.4



9.5

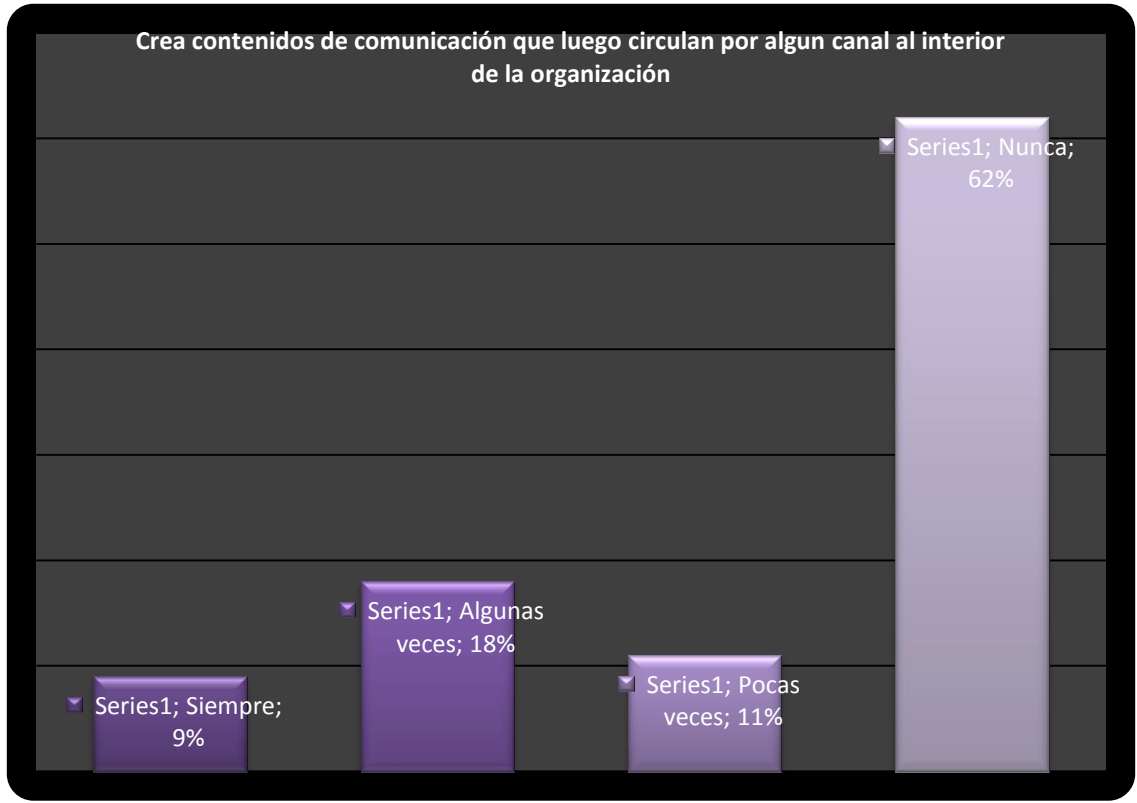


9.6



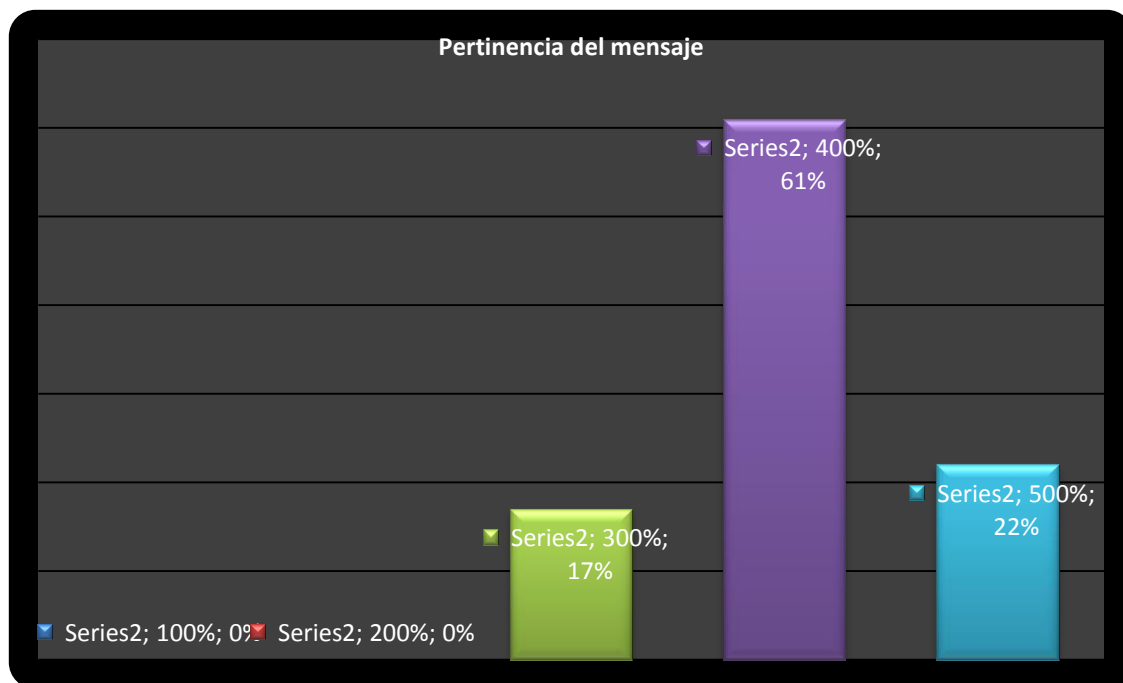


9.7

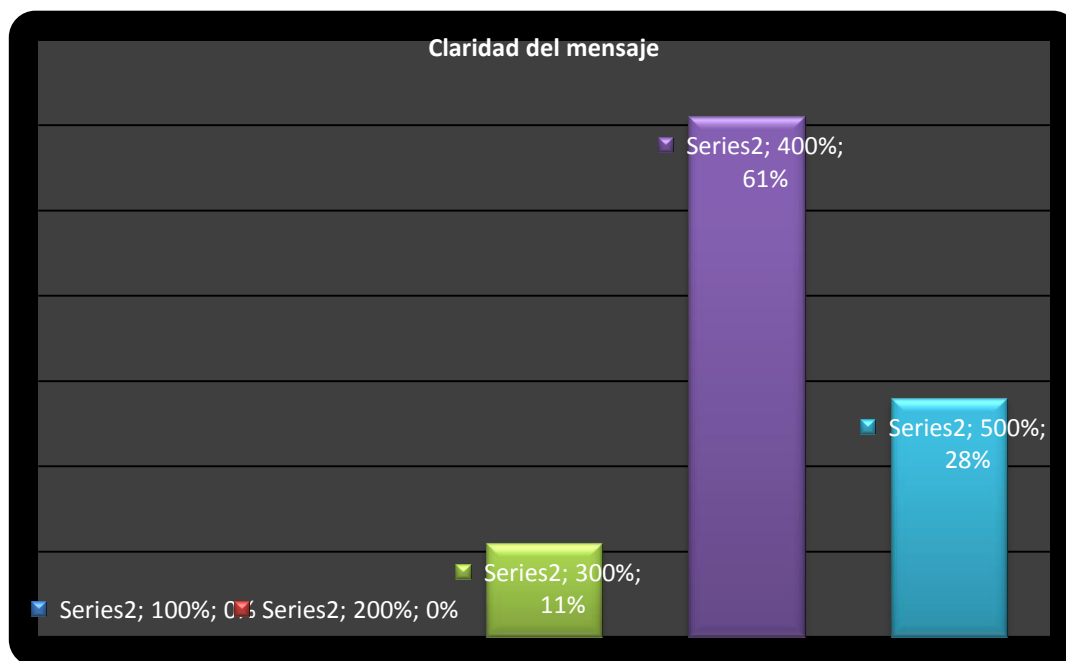


10. SI SU ANTERIOR RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, CALIFIQUE DE 1 A 5 POR SU NIVEL DE NOTORIEDAD LOS CAMBIOS POSITIVOS QUE USTED HA PERCIBIDO, SIENDO 1 EL MENOS NOTORIO Y 5 EL MÁS NOTORIO

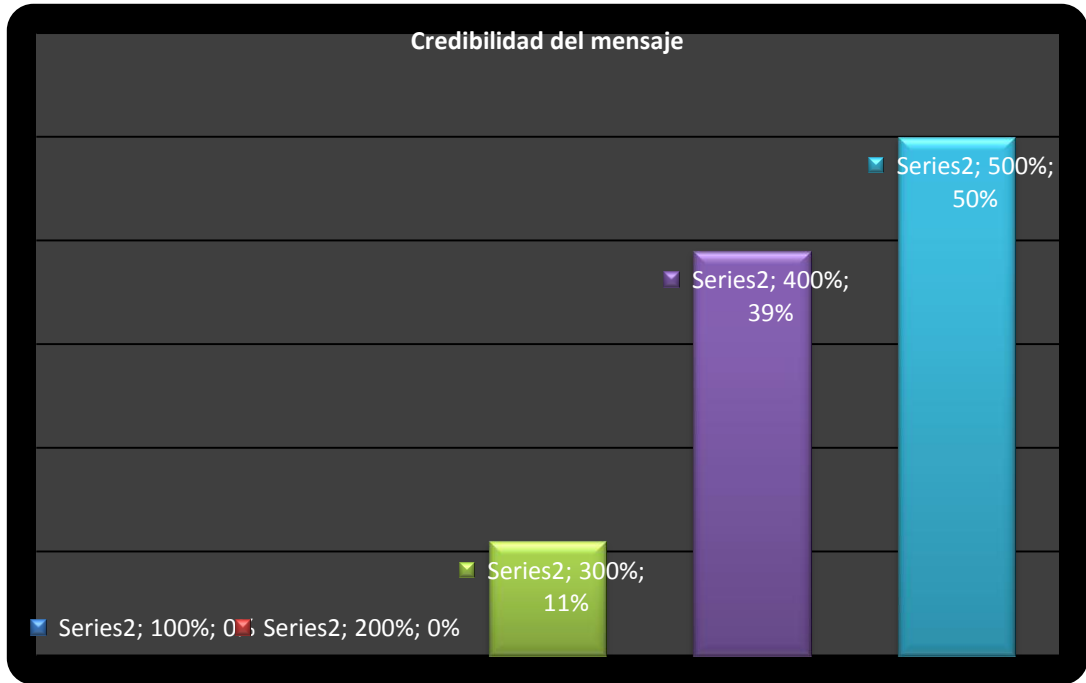
10.1



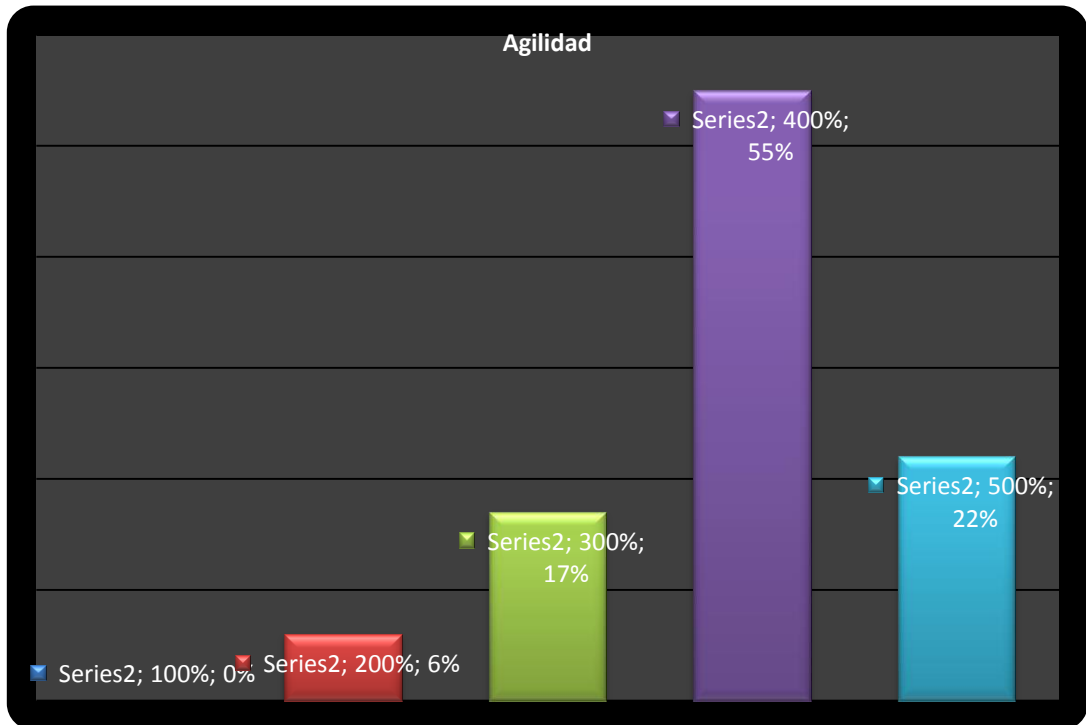
10.2



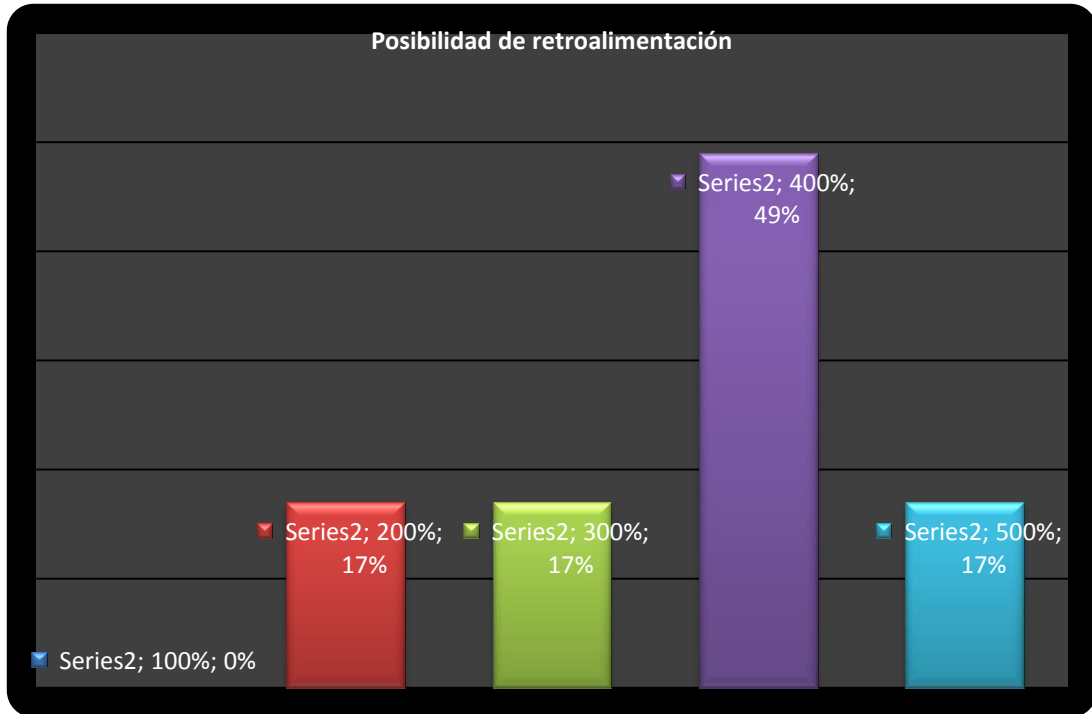
10.3



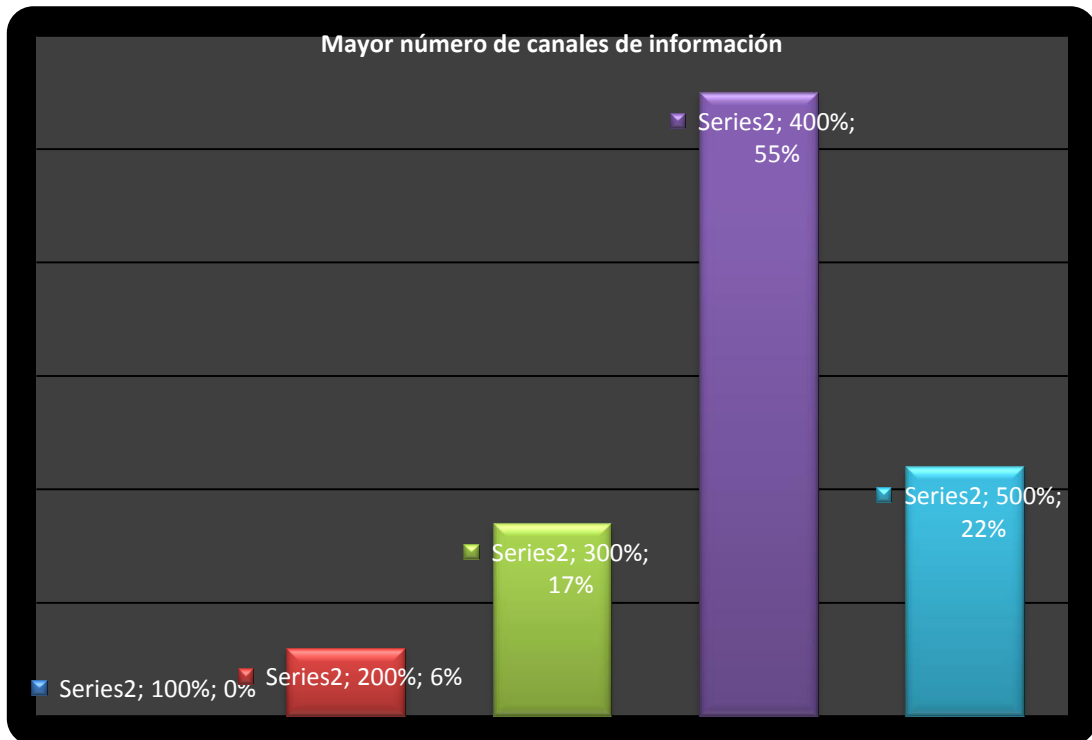
10.4



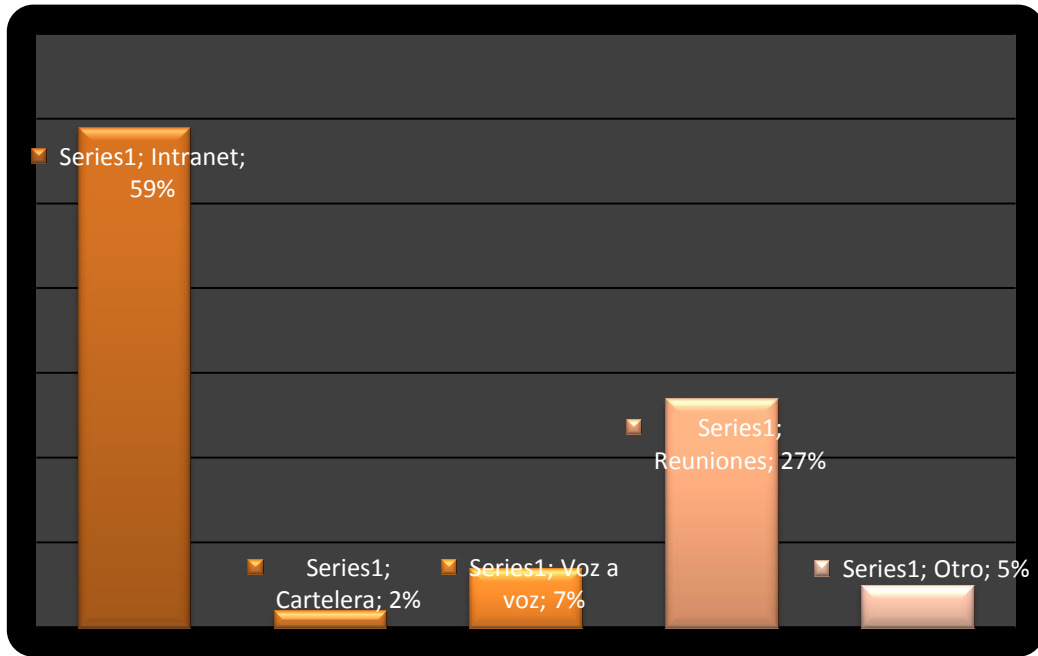
10.5



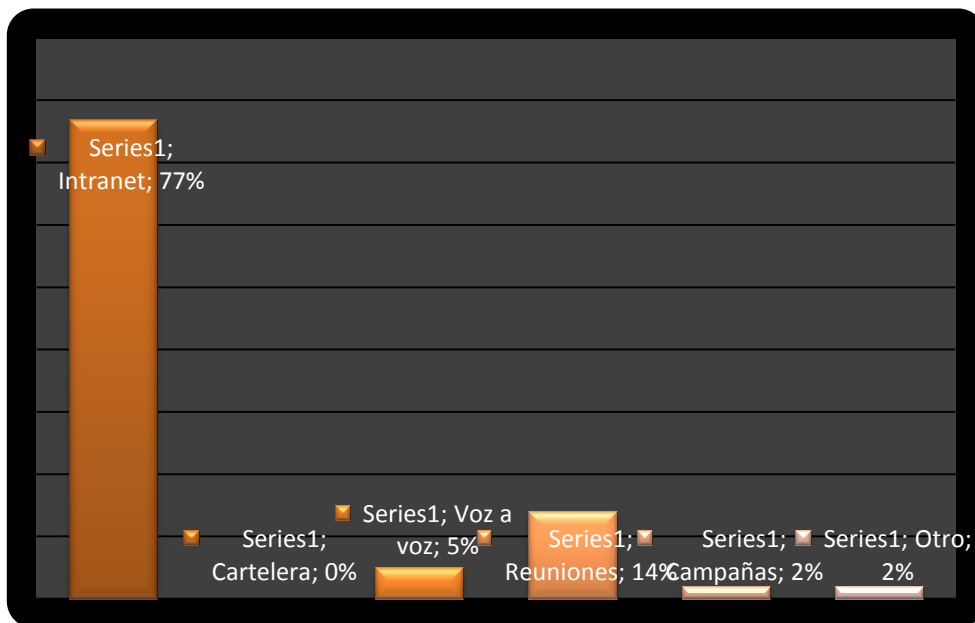
10.6



**11. MARQUE CON UNA X LOS CANALES DE COMUNICACIÓN QUE USTED USA AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA**

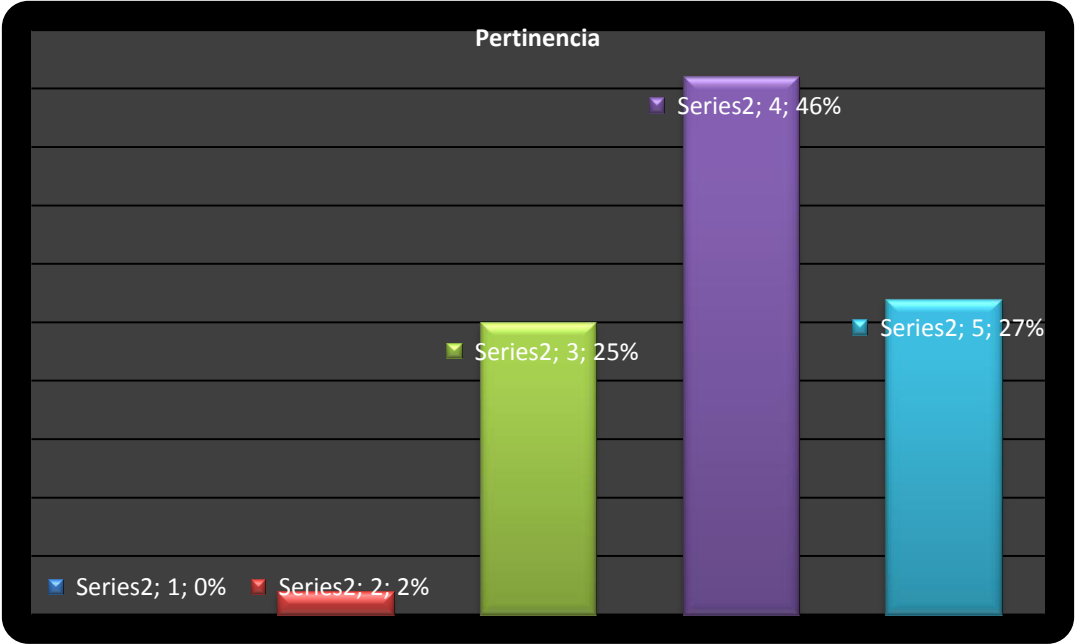


**12. ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONSIDERA USTED MAS ÚTIL EN CUANTO A LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE? (MARQUE SOLO UNA OPCIÓN)**

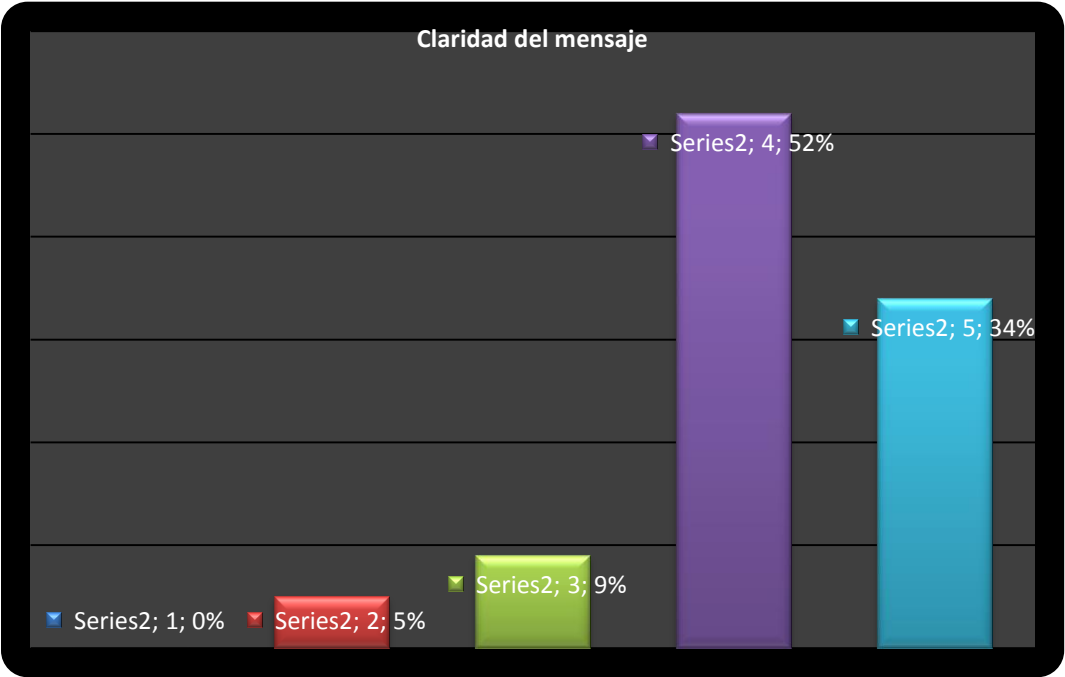


13. CALIFIQUE LA CALIDAD DE LOS SIGUIENTES ÍTEMS RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE RECIBE EN SU PUESTO DE TRABAJO, TENIENDO EN CUENTA QUE 1 ES LA CALIFICACIÓN MÁS BAJA Y 5 LA MÁS ALTA.

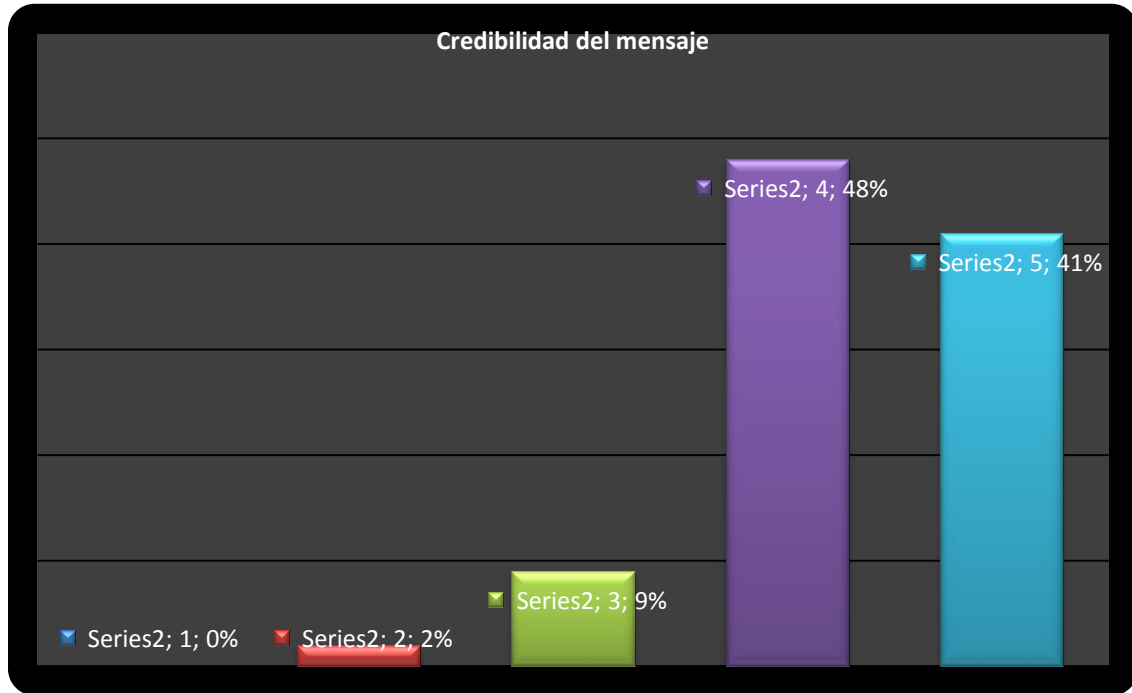
13.1



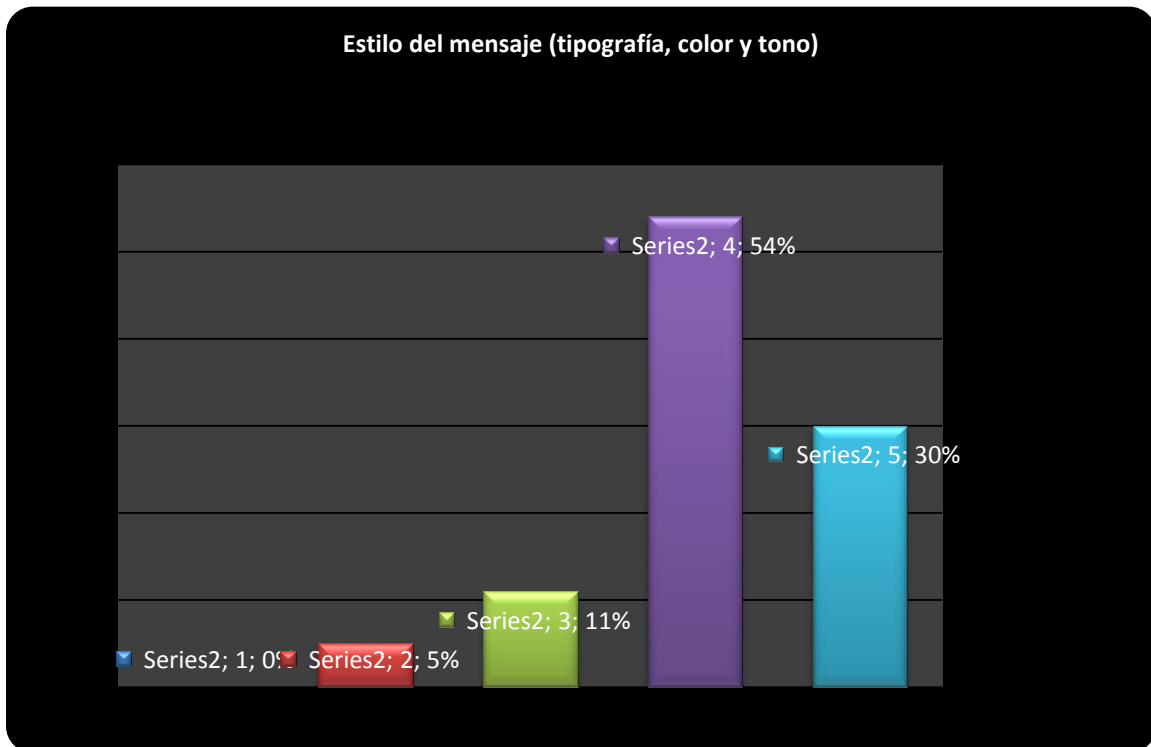
13.2



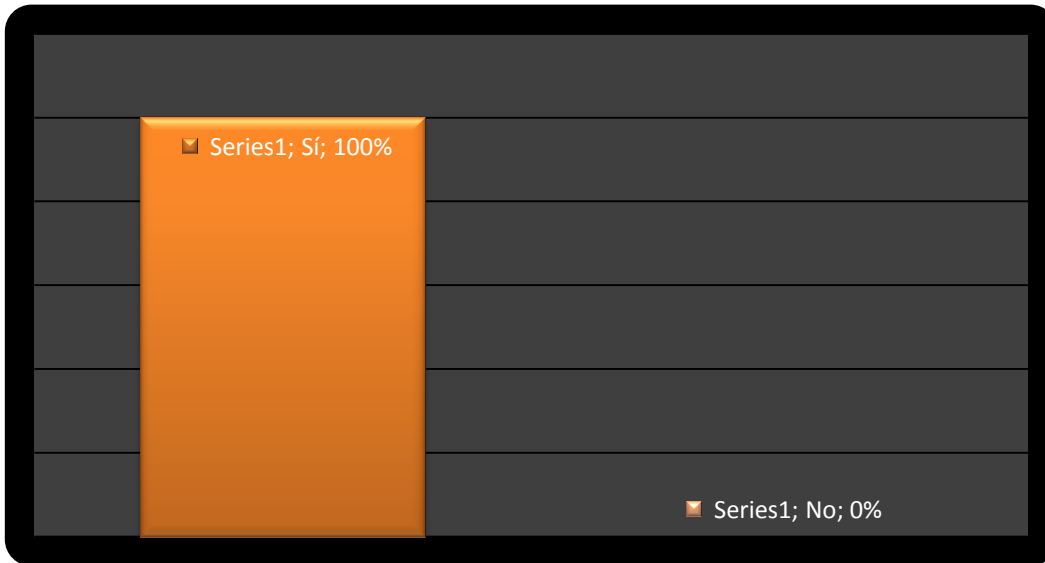
### 13.3



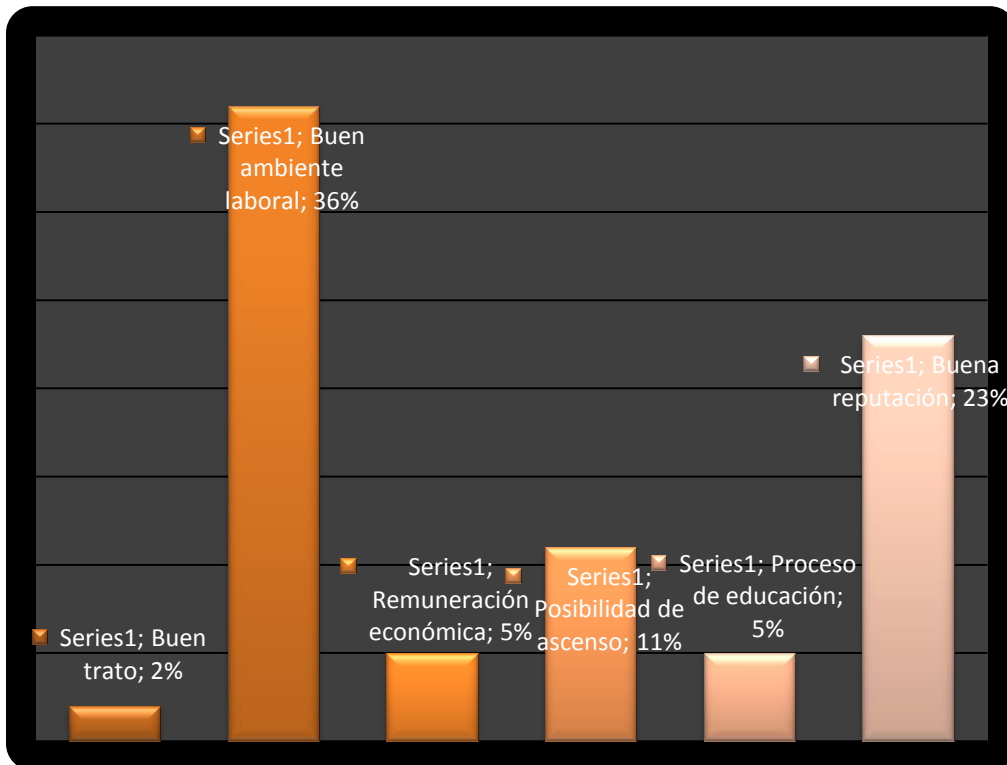
### 13.4



14. ¿SE SIENTE USTED PARTE DE LA EMPRESA?



15. SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, FAVOR INDICAR LA RAZÓN POR LA QUE SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA





## 2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El caso de Nueva EPS se puede considerar como un caso exitoso en cuanto a la aplicación del diagnóstico, debido a que a partir de herramientas metodológicas previamente diseñadas, se recolectó suficiente información como para identificar ciertos procesos que se estaban dando dentro de la organización y que requerían medidas para ser abordados. El proceso de planeación, ejecución y evaluación de este estudio de flujos de información se dio de manera estructurada y metódica y permitió cumplir con los objetivos propuestos al inicio del estudio.

Adicionalmente, los resultados de dicho diagnóstico sirvieron como directrices para el funcionamiento del Departamento de Comunicaciones, el cual, tal y como se refleja en las herramientas metodológicas aplicadas para esta tesis, cuenta con una notable acogida y con un reconocimiento favorable por parte de los colaboradores.

Otra de las medidas importantes, desde la planeación posterior al diagnóstico, es la de la reestructuración de Intranet, como canal de información, a través de la cual se redefinan sus verdaderas funciones y sus alcances. Todo para hacerlo un canal realmente útil e idóneo para el fin con el cual había sido diseñado.

La Nueva EPS cuenta con una serie de indicadores de medición propios que se levantaron en el tema de comunicación porque generalmente es muy complicado medir en esta área.

Así, desde el Departamento de Comunicaciones se crearon unos indicadores basados en desempeño y desarrollo de iniciativas, en los cuales se recogen percepciones de los públicos impactados, los cuales en este momento se encuentran en etapa de validación por la gerencia de talento humano.

Vale la pena hacer referencia, también, a las falencias o principales fallas del estudio. Tras el análisis de caso se puede afirmar que el principal error se da en la lentitud en el proceso tanto de recolección como de tabulación de información debido al gran número de la muestra, a la complejidad y extensión de las herramientas metodológicas

aplicadas. Resulta engorroso tabular la totalidad de la información y en ese largo proceso se puede dar el caso de que la información recolectada pierda vigencia y ya no sea útil a la hora de la planeación posterior al diagnóstico realizado.

En el tema de comunicaciones, específicamente, hasta ahora se va a iniciar el proceso corporativo de recolección de las percepciones que hay frente a los planes de y estrategias que se han realizado desde el Departamento de Comunicaciones. Para este fin, se usarán herramientas metodológicas como encuestas, en las cuales se refleje la aceptación y la interiorización de los mensajes ante los públicos. Hay que hacer la aclaración de que esta serie de indicadores serán usados para medir la efectividad de las acciones de comunicación en general.

En cuanto al tema de la aceptación de la Intranet entre los colaboradores, aún no se han generado herramientas corporativas específicas que permitan medir con certeza el nivel de satisfacción con este nuevo canal de información. Aunque en esta tesis sí se realizó dicha medición.

Haciendo referencia al objetivo del diagnóstico, este aún no es medible ya que hasta este año se está realizando una serie de acciones y hasta que no se terminen esas acciones, precisamente, no es prudente generar indicadores específicos para este objetivo. En relación a cómo los flujos óptimos de información pueden mejorar la productividad, la Nueva EPS todavía se encuentra en la etapa de validación y creación de acciones para luego sí poder llegar a medir la efectividad.

1. De la muestra tomada aleatoriamente, la mayoría de la población (50%) se ubica entre los 26 a los 35 años. Lo cual los hace ser mucho más flexibles a los cambios y mucho más aprehensivos frente a las nuevas tecnologías, todas pilares de la gestión del Departamento de Comunicaciones de la Nueva EPS.

2. La mayoría de la población de la muestra (77%) cuenta con estudios universitarios, lo cual revalida el argumento anterior. Adicionalmente, la mayoría de esta población cuenta con las herramientas cognitivas para decodificar mensajes de

alta complejidad, distribuidos a través de los canales de flujos de información organizacionales.

3. El 88% de la población de la muestra lleva trabajando con la compañía más de 2 años. Esto indica que la mayoría de ellos está en condiciones de comparar la estructura en comunicaciones de la Nueva EPS antes y después de la implementación del Departamento de Comunicaciones, para así poder emitir juicios y comparaciones válidas.

4. El 29% de la muestra considera el rumor entre compañeros como un problema de alta importancia dentro de la organización, otorgándole una puntuación de 4 sobre una escala de 5. A pesar de los esfuerzos del Departamento de Comunicaciones por instaurar nuevos canales de comunicación que reemplacen el “radio pasillo”, este sigue estando presente de manera latente entre las percepciones de los colaboradores. Hay que tener en cuenta que si bien el rumor sigue en la mente de los colaboradores, ahora es reconocido como un problema por los mismos, lo cual antes no ocurría. Esto se debe, en parte, a las estrategias desde el Departamento para restarle importancia y credibilidad a este canal de comunicación informal. Sin embargo, la cifra continúa siendo preocupante.

5. El 31% de la población calificó con 3, en la misma escala, la falta de claridad de los mensajes. Esta cifra quiere decir que el camino elegido por el Departamento de Comunicaciones fue el acertado en este campo. La media está por debajo del 3 en este ítem. En ese orden de ideas, el 25% calificó la falta de claridad en los mensajes con 2 y el 17% lo calificó con 1. Todavía hay trabajo que realizar para disminuir ese 31%

6. Es interesante analizar el ítem de “inexistencia de medios para comunicarse con sus superiores” debido a que se refleja la discrepancia entre la percepción de los públicos internos y la mirada organizacional.

La falta de medios idóneos al interior de Nueva EPS era uno de los principales problemas a los que se enfrentaba el Departamento de Comunicaciones

en el inicio de su gestión. Una de las misiones era la creación de canales y medios propicios para que la información descendiera y ascendiera de manera efectiva por cada uno de los 6 niveles organizacionales al interior de la compañía. La información no descendía de manera apropiada y no existían los suficientes canales de comunicación e información para que los flujos de información se dieran de manera ascendente, también.

Pese a esto, en la muestra se ve que tan solo el 2% considera este asunto como grave, otorgándole una puntuación de 5, mientras que el 33% y el 31% de la población lo califica con 1 y 2 respectivamente. Uno de los problemas considerados como de alta urgencia por el Departamento de Comunicaciones no es percibido de manera tan grave por parte de los colaboradores.

7. Uno de los aciertos, desde la gestión de comunicación al interior de la Nueva EPS, se da en el aumento de la credibilidad de los mensajes difundidos. El 42% de la muestra considera este ítem como un problema casi imperceptible, otorgándole una calificación de 1.

8. El nivel de información difundido en la compañía es adecuado. Según este cuestionario, solo el 2% lo considera como un problema grave. Mientras que el 42% de la muestra considera apropiado el nivel de comunicación e información al interior de la empresa.

9. Hay un 17% dentro de la muestra que no conoce de la implementación del Departamento de Comunicaciones en Nueva EPS. La cifra, es preocupante debido a que toda la gestión actual desde comunicaciones se respalda en la creación del Departamento. De esta manera, aunque exitosa en muchos ámbitos, la labor del Departamento aún no es reconocida por el 100% de la organización.

10. El medio por el que la mayoría de los colaboradores se enteraron de la creación del Departamento de Comunicaciones fue Intranet, con un porcentaje de 75%. Esta cifra respalda la amplia cobertura y alcance de Intranet como medio de información, más que de comunicación en la compañía. La plataforma permite que

eventos o sucesos importantes sean dados a conocer a todos los colaboradores de manera breve y sencilla sin necesidad de crear relaciones bidireccionales en los procesos comunicativos.

11. Ningún individuo se enteró de la creación del Departamento de comunicación a través de carteleras. Esto demuestra la importancia y compromiso de los responsables del Departamento con la información que se considera como estratégica. En este caso, la creación del Departamento de Comunicaciones debía ser conocida por una gran mayoría. Las carteleras no eran consideradas como un medio idóneo para informar de dicha medida.

12. El 95% de la muestra considera que ha existido cierta mejora en los flujos de información y comunicación desde la instauración del Departamento de Comunicaciones. Esto respalda la buena gestión que han hecho los responsables de esta área por mejorar la percepción de los empleados respecto a este tema. El gran grueso de la población ha experimentado algún tipo de cambio positivo en los esquemas de información y comunicación existentes al interior de la compañía.

13. El 55% de los colaboradores encuestados considera que la comunicación institucional es siempre oportuna en cuanto a tiempo. Este efecto se debe al amplio uso de Intranet como canal de información. La inmediatez en los comunicados genera una percepción de pertinencia en los colaboradores.

14. El 64% de la muestra se entera de eventos importantes al interior de la compañía por alguno de los medios existentes.

15. En el ítem de creación de comunicados por parte de los colaboradores a través de la organización se presenta una disparidad respecto a los objetivos de Nueva EPS. El 34% de los empleados encuestados nunca ha participado en la creación de contenidos comunicativos para ser difundidos en la empresa. Por el contrario, el cambio de plataforma y de cultura organizacional, emprendido desde Comunicaciones, busca motivar y cultivar empleados-creadores bajo la unificación del discurso corporativo. Es un experimento de la Nueva EPS, el incluir indicadores

de comunicación en sus políticas de contratación, con el fin de contar con colaboradores ávidos de crear y compartir información. Empleados que busquen la interdependencia entre áreas y que de esta manera contribuyan al cumplimiento de los objetivos corporativos. Pese a esto, las cifras indican lo contrario, los colaboradores aún no participan como productores de contenido, de manera suficiente. Nueva EPS debe trabajar en estrategias y tácticas que creen un ambiente real de participación en el que cada colaborador pueda expresar sus opiniones y convertirse en generador de contenido, teniendo en cuenta las implicaciones que este gran reto suscita.

16. Otra cifra que preocupa en este cuestionario es el 36% de colaboradores que pocas veces expresa su opinión de manera abierta respecto a los contenidos de comunicación que recibe. Existe todavía la barrera desde los niveles inferiores para comunicarse de manera ascendente y transversal. La retroalimentación es un proceso que se ve truncado por la inexistencia de canales de información y comunicación bidireccional ascendente y por la cultura organización de no Inter-dependencia entre los niveles organizacionales de la compañía.

El 61% de la muestra nunca ha creado contenidos de comunicación que circulen por algún canal al interior de la compañía, esto refuerza la inexistencia de canales ascendentes de comunicación y la necesidad de la implementación de los mismos.

17. El 63% de los encuestados reconoce que, en términos de calidad y agilidad, el Departamento de Comunicaciones sí ha sido pieza fundamental en la optimización de los indicadores ya mencionados. Se percibe, por este indicador, cierta conformidad con la labor del Departamento de Comunicaciones de Nueva EPS.

18. Tras la implementación del Departamento de Comunicaciones, la muestra expresa que los mayores y más notorios cambios se han presentado en la credibilidad del mensaje organizacional (50%), seguido por la claridad (28%) y

pertinencia del mismo(22%), luego el incremento en canales de información y comunicación corporativos (22%), la agilidad (22%) y por último la posibilidad de retroalimentación (17%). Sin embargo, las cifras que se reflejan en la claridad y pertinencia del mensaje así como el número de canales de información y comunicación siguen siendo bajas. El Departamento de Comunicaciones debe atacar esos frentes de manera directa.

19. El canal de comunicación e información más usado (59%) y considerado como el más útil (77%) es la Intranet. Este resultado es contradictorio teniendo en cuenta que la Intranet de Nueva EPS no está diseñada todavía para permitir retroalimentación o comunicación doble vía.

Desde el Departamento, se concibe a Intranet como un medio de información más que de comunicación y los colaboradores, que son los mismos que resaltan la falta de vías de retroalimentación bidireccional, son los que califican a este canal de información como el medio más útil al interior de la compañía. Desde el Staff de Comunicaciones, Internet es concebido como un canal de difusión de contenidos, más que como un medio para generar charla corporativa. Adicionalmente, resulta bastante arriesgado modificar nuevamente la plataforma de Intranet con el fin de permitir comunicación bidireccional y retroalimentación. Los flujos de información se podrían elevar de manera significativa sin significar esto que la calidad también aumente. Al convertir a todos los colaboradores en creadores de contenidos a través de una herramienta tecnológica como lo es Intranet, se podría crear un ambiente de anarquía informativa y de desorden en las líneas de contenido creado.

20. El 100% de los encuestados se sienten parte de la empresa, lo cual devela el gran sentido de pertenencia que se ha logrado construir. Para la Nueva EPS, un colaborador comprometido es aquél que sabe que su gestión es importante para la compañía y que está lo suficientemente informado para poder desempeñar de manera satisfactoria su rol.

21. El proceso de recolección de información para la implementación del Departamento de Comunicaciones de la Nueva EPS aunque realizado de manera juiciosa y eficiente se extendió más de lo ideal y es por esto que existe la posibilidad de que alguna parte de la información recolectada pierda su vigencia a lo largo del proceso de sistematización.

22. Todavía existe entre los colaboradores cierto nivel de reticencia a aceptar y colaborar con la gestión del Departamento de Comunicaciones. Hay un problema de disonancia a la hora de motivar el uso de los nuevos canales, especialmente aquéllos que se relacionan con tecnología. Aunque existe una propuesta desde el Departamento para que la cultura organizacional se vuelva más participativa y el flujo de conocimiento se dé de manera más amplia, aún se sigue presentando el fenómeno de falta de comunicación entre departamentos.

23. Aún no está clara la función de Intranet al interior de la Nueva EPS. Mientras el Departamento de Comunicaciones lo califica como un canal de difusión de información, los colaboradores lo califican como el medio de comunicación más útil y más usado.

24. El principal problema encontrado es la falta de canales bidireccionales de comunicación. La percepción acerca de la comunicación en la compañía por parte de los colaboradores aún sigue siendo unidireccional. La mayoría expresa la necesidad de crear verdaderas rutas, tanto ascendentes como descendentes, que permitan la comunicación directa, la creación de contenido y el diálogo horizontal al interior de la compañía. El Departamento de Comunicaciones debe continuar trabajando para crear y poner en marcha esos espacios que garanticen el intercambio de comunicación, más allá de un simple flujo de información.

25. El proceso de instauración del Departamento de Comunicaciones todavía se encuentra en marcha, aún no está concluido, existen programas piloto y



las bases de funcionamiento, pero aún falta delimitar más la estructura de dicho Departamento y comunicar de manera más eficiente las funciones de este, para que así la gente lo sienta mucho más cercano y realmente útil.

26. Aunque el objetivo del diagnóstico en los flujos de información era optimizar los procesos de comunicación para que estos redundaran en niveles notorios de productividad, la organización aún no ha logrado determinar cuáles son esas estrategias que pueden transformar la buena comunicación en verdadera productividad. La premisa de que “un trabajador bien informado es un trabajador más productivo” necesita de ciertos indicadores que permitan medir la productividad y diferenciar cuál de esa productividad es fruto de los flujos apropiados de información. La compañía se encuentra en el proceso de diseño y desarrollo de indicadores que permitan esclarecer esta relación.

27. La Nueva EPS se encuentra comprometida con el diseño de indicadores de gestión medibles en comunicación, lo cual hace a esta empresa una pionera en este tipo de iniciativas. La organización muestra su amplio interés en dotar a la comunicación de todas las herramientas necesarias para poderla articular a un plan de negocios de una compañía.

## REFERENCIAS

Achury, M. (1984), *La Participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, Un Estudio exploratorio sobre calidad* [Trabajo de grado], Bogotá, Universidad Católica de Colombia. Carrera de administración de empresas.

Alcazar, P. (1994), *Prosumo, un deseo de la juventud* [Trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana. Carrera de comunicación social.

Barbero, JM. (2004, Junio), “Los desafíos estratégicos de la sociedad de la información”, en *Signo y pensamiento*, Vol. XXI, núm 56, pp 9-17.

Barwise, J y Perry, J. (1983). *Situations and Attitudes*, Cambridge, MA: Bradford books / The Mit press.

Bell, D. (1973). *El Advenimiento de la sociedad post-industrial*, Madrid, Alianza Editorial.

Buitrago, A. (2008). “La Nueva EPS em reemplazo del Seguro Social iniciará com 180.000 afiliados de Bolívar y Norte de Santander” recuperado de: <http://www.portafolio.co/ARCHIVO/DOCUMENTO/CMS->

Burman, J. (1941) *The managerial revolution*, Nueva York, Day company.

Cabrera, D., Isla, R., Sánchez, C. y Rolo, G. (2003) “Evaluación y autoevaluación de conductas en el contexto de la prevención de riesgos laborales” en *Revista mexicana de psicología*, vol. XX, pp. 83-96

*Revista para la integración y desarrollo de los recursos*, (2003) “Capital humano” Año N° 16, N° 169, págs 32-37.

Cardona, U (2009) “Atención de calidad, prioridad de Nueva EPS”.  
**Recuperado de:** <http://www.nuevaeps.com.co/PDF/SEPARATA2010.PDF>.

- Castro, G. (2011). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*, Madrid, Esic.
- Centro nacional de consultoría (2011). Encuesta de satisfacción general. Colombia
- Chetty, S. (1996-octubre). “The case study method for research in small and medium sized firms” en *International small business journal*, vol.5.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, México, McGraw Hill.
- Devlin, K. (1991). *Logic and information*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Erro, J. (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao, Paidós.
- Gómez Rada, C. (2004), “Diseños, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de la respuesta al ítem” en *Acta Colombiana de Psicología*, Vol. X, núm 16.
- Grunig, J. (1989), “Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory” en *C.H. Botan & V. Hazleton, JR. (EDS)*, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. Hunt, T. (1984), *Managing public relations*. Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.

- Hernández, S. (2003), *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill.
- Jaramillo, A. (2011), *Redes sociales para todos: Su negocio en la web 2.0*, Bogotá, Vergara.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997), *Comportamiento de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill.
- Losada, J. (2004), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. España, Ariel.
- Martínez, S. (2009-abril) “Comunicación organizacional” [En línea] TuRevista Digi. U@T. Vol. III.
- Mcluhan, M y Powers, B. (1980), *La aldea global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Barcelona, Gedilsa.
- Mcnair, C. y Leibfried, K. (1993), *Benchmarking: a tool for continuous improvement*. John Wiley & Sons
- Mejía García, B. (2006), *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*, Bogotá, ECOES.
- Mendoza, A. (2003), *El estudio de casos. Un enfoque cognitivo*, México, Trillas.
- Mertens, D. (2005), *Métodos de investigación en educación y psicología: Integración con diversidad de enfoques cuantitativos y cualitativos*, S.D.
- “Ministerio de la protección social, Circular externa 00000046” (2010) recuperado de: <http://actualicese.com/NORMATIVIDAD/ETIQUETA/SISTEMA-GENERAL-DE-SEGURIDAD-SOCIAL-EN-SALUD/>.
- Nueva EPS S.A. (2011) Documentos corporativos del diagnóstico de esquemas de información y comunicación, Bogotá.

“Nueva EPS, gente cuidando gente” (2011) recuperado de:  
<http://www.nuevaeps.com.co/V2/VERCONTENIDO.PHP?ID=183>

Nueva EPS S.A. (2010) *Balance de gestión corporativa*. Bogotá.

Pantoja, D. (2010), *La importancia de la comunicación presencial en las organizaciones frente al nuevo reto de las TIC como caso de estudio en SAP* [Trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, carrera de comunicación social.

Pizzolante, I. (2004), *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

“Ranking mejores EPS en Colombia” (2010), recuperado de:  
<http://lanota.com/INDEX.PHP/CONFIDENCIAS/RANKING-2010-ENTIDADES-PROMOTORAS-DE-SALUD-DE-COLOMBIA.HTML>

“Ranking de las EPS” (2011) Elaborado por: Diario El Espectador, Colombia, recuperado de:  
<http://static.elespectador.com/ARCHIVOS/2011/03/B15134BC5D8CAAA90508C44D92856C8D.PDF>.

Robbins, SP. (2009), *Comportamiento organizacional*, México, Pearson.

Rebeil, M. y Ruíz, C. (1998), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdéz.

Rodriguez, E. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*, Granada, Aljibe.

Sánchez, J. (2010), *Nuevas tecnologías en comunicación*, Madrid, Esic.

Senge, P. (1992), *La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Juan Granica.

Serna, H. (1997), *Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y metodología*, Bogotá, 3R.

Caceres, S. (2009), *Conceptos y ventajas institucionales*, Madrid, Aljibe.

Soría, V. (1982), *Relaciones humanas, teoría y casos*, México, Limusa.

Stake, R. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Madrid, Morata.

“Teorías de comunicación” (2006) recuperado de:

[http://www.riial.org/ESPACIOS/TEORIACOM/TEORIACOM\\_DOCBASE.PDF](http://www.riial.org/ESPACIOS/TEORIACOM/TEORIACOM_DOCBASE.PDF).

Toro, F. (2001), *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*, Medellín, Cincel.

Vargas, D. (1998), *La comunicación como herramienta de productividad*, recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>.

Villafañe, J. (2003), *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.

Villafañe, J. (2010), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Madrid, Pearson.

Villanueva, E. (2004-junio) “Internet, el espacio que se debe defender: una consideración sobre su centralidad para el desarrollo de la comunicación”, en *signo y pensamiento*, vol. XXIII, núm 56.

Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*, Nueva York, Simon and Schuster.

Wittezaele, J. (1999), *La escuela de palo alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*, México, Herder.

Zylberdik, Y. (2003) *Desarrollo de la comunicación interna*, recuperado de: <http://www.gestiopolis.com//null//pdfreleased.htm>.

## **1. ENTREVISTA A NANCY RODRIGUEZ, DIRECTORA DEL STAFF DE COMUNICACIONES DE LA NUEVA EPS.**

### **Semiestructurada**

#### **Ejes temáticos**

##### **1.1 Contextualización de la compañía**

- Actualmente, ¿cuál es el estado general de la compañía? (finanzas, relaciones con otras EPS, estadísticas de crecimiento, posición frente a la competencia, captación de nuevos usuarios, calidad en el servicio, cubrimiento en el territorio nacional) ¿El cambio de razón social ha influido en el mejoramiento de la calidad en el servicio y en la reputación de la compañía?
- En cuestiones de comunicación ¿cuál es la visión de la Nueva EPS? ¿Qué acciones relacionadas con comunicación se han llevado a cabo?
- ¿Cuáles son los stakeholders y el mapa de públicos manejados por la Nueva EPS?
- ¿Desde cuándo existe el Departamento de Comunicaciones?
- ¿Quién es el responsable de la gestión de Comunicaciones externas? ¿Cómo se gestionan las relaciones con el entorno (pacientes, gobierno, sindicatos, colaboradores, medios de comunicación, otras EPS)? ¿Qué tanto influyen estos stakeholders externos en los flujos de información al interior de la Nueva EPS?

## **1.2 Diagnóstico de comunicación y creación del Departamento de Comunicaciones**

- ¿De dónde surge la necesidad de crear un Departamento de Comunicaciones en una compañía que históricamente no contaba con dicho Departamento?
- ¿Qué insumos se utilizaron para la creación de este Departamento de Comunicaciones?
- ¿Cómo se estructuró el diagnóstico de comunicación realizado al interior de la Nueva EPS?
- ¿Cuáles fueron las etapas de dicho diagnóstico? (cronología)
- ¿Qué herramientas metodológicas se usaron y de qué manera se aplicaron en este diagnóstico?
- ¿Cuánto tiempo tardó todo el proceso de diagnóstico, desde su diseño hasta la recolección de resultados?
- ¿Quiénes estuvieron a cargo del diagnóstico?
- Después de que se recogieron los datos ¿cómo se dio el proceso de sistematización de los mismos?
- ¿Ya se inició el proceso de análisis de resultado y de planeación con base en los insumos recogidos? Si no se ha iniciado, ¿cuándo se tiene planeado iniciar?

## **1.3 Resultados**

- ¿Cuáles fueron los principales resultados? ¿eran los esperados?
- ¿Los resultados fueron realmente útiles para la creación del Departamento de Comunicaciones?



#### **1.4 ROPE**

- R ¿Cuál fue su investigación? ¿Con qué población trabajaron? ¿cuál fue la muestra usada en este diagnóstico?
- O ¿Cuáles fueron los objetivos del diagnóstico? ¿fueron medibles? ¿cómo diseñaron los indicadores para medirlos? Si no se midieron ¿cómo se evaluó su cumplimiento?
- P ¿Cuál fue el proceso de planeación de este estudio (diagnóstico)? ¿de dónde surge la necesidad? ¿qué estrategias y tácticas se utilizaron? ¿De las estrategias y tácticas diseñadas cuáles se aplicaron?, ¿los insumos recolectados fueron suficientes para generar soluciones?
- E ¿Ya han evaluado la efectividad del diagnóstico? ¿cómo? ¿Se cumplieron los objetivos planteados al principio?, ¿se ha evaluado el éxito de las estrategias? ¿falta implementar resultados del estudio? ¿cómo cuales?

#### **1.5 Varios**

1. ¿Este diagnóstico tuvo algún tipo de repercusión en los procesos de comunicación externa?

## 2. CUESTIONARIO DE FLUJOS DE INFORMACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA NUEVA EPS

(Diseñado y aplicado en el marco de la realización de esta tesis)

*Le agradecemos contestar este cuestionario de manera sincera. Esta información será de uso confidencial y con fines académicos, exclusivamente, y de ninguna manera afectará su relación con la empresa o con sus superiores.*

*Los insumos aquí recogidos serán usados para realizar un análisis académico sobre el caso real del diagnóstico de comunicación realizado e implementado al interior de la compañía desde el 2009*

*De antemano le damos las gracias por su colaboración y su tiempo*

### 16. INDIQUE SU FORMACIÓN ACADÉMICA

BACHILLERATO \_\_\_\_\_

TÉCNICO \_\_\_\_\_

TECNÓLOGO \_\_\_\_\_

PROFESIONAL \_\_\_\_\_

### 17. EDAD

18-25 AÑOS \_\_\_\_\_ 26-35 AÑOS \_\_\_\_\_ 36-45 AÑOS \_\_\_\_\_

MÁS DE 45 AÑOS \_\_\_\_\_

### 18. SEXO

MASCULINO \_\_\_\_\_ FEMENINO \_\_\_\_\_

**19. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA VINCULADO A LA EMPRESA?**

MENOS DE 1 AÑO \_\_\_\_\_ DE 2 A 5 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 6 A 10 AÑOS \_\_\_\_\_ MÁS DE 10 AÑOS \_\_\_\_\_

**20. DE 1 A 5 CLASIFIQUE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA, TENIENDO EN CUENTA QUE 1 REPRESENTA EL NIVEL MÁS BAJO DE IMPORTANCIA Y 5 EL NIVEL MÁS ALTO DE IMPORTANCIA, BAJO SU CRITERIO.**

	1	2	3	4	5
RUMOR ENTRE COMPAÑEROS					
FALTA DE CLARIDAD EN LOS MENSAJES COMUNICADOS					
INEXISTENCIA DE MEDIOS PARA COMUNICARSE CON SUS SUPERIORES					
FALTA DE CREDIBILIDAD EN LOS MENSAJES COMUNICADOS					
EXCESO DE INFORMACIÓN					

**21. ¿CONOCE USTED DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES AL INTERIOR DE LA NUEVA EPS DESDE EL 2009?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es negativa, por favor no responder las preguntas siguientes del cuestionario)

**22. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ?**

INTRANET \_\_\_\_

TALENTO HUMANO \_\_\_\_

INDUCCIÓN \_\_\_\_

VOZ A VOZ \_\_\_\_

CARTELERAS \_\_\_\_

REUNIÓN FORMAL \_\_\_\_

**23. DESDE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA, HA SENTIDO CIERTA MEJORÍA EN LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**24. DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES MARQUE LA CASILLA CORRESPONDIENTE**

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NUNCA
LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ES OPORTUNA EN CUANTO A TIEMPO				
SE ENTERA USTED DE LOS EVENTOS IMPORTANTES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN				
PARTICIPA USTED EN LA CREACIÓN DE COMUNICADOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN				
EXPRESA SU OPINIÓN DE MANERA ABIERTA RESPECTO A LOS CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA QUE RECIBE				
CREE QUE LA COMUNICACIÓN ES MÁS EFECTIVA EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y AGILIDAD TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN				
HACE USO DE LOS CANALES				

INSTITUCIONALES PARA DIFUNDIR INFORMACIÓN				
CREA CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN QUE LUEGO CIRCULAN POR ALGÚN CANAL AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN				

**25. SI SU ANTERIOR RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, CALIFIQUE DE 1 A 5 POR SU NIVEL DE NOTORIEDAD LOS CAMBIOS POSITIVOS QUE USTED HA PERCIBIDO, SIENDO 1 EL MENOS NOTORIO Y 5 EL MÁS NOTORIO**

	1	2	3	4	5
PERTINENCIA DEL MENSAJE					
CLARIDAD DEL MENSAJE					
CREDIBILIDAD DEL MENSAJE					
AGILIDAD					
POSIBILIDAD DE RETROALIMENTACIÓN					
MAYOR NÚMERO DE CANALES DE COMUNICACIÓN					

**26. MARQUE CON UNA X LOS CANALES DE COMUNICACIÓN QUE USTED USA AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA**

INTRANET

CARTELERA

VOZ A VOZ

REUNIONES

OTRO  ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

**27. ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONSIDERA USTED MAS UTIL EN CUANTO A LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE? (MARQUE SOLO UNA OPCIÓN)**

- INTRANET \_\_\_\_\_
- CARTELERA \_\_\_\_\_
- VOZ A VOZ \_\_\_\_\_
- REUNIONES \_\_\_\_\_
- CAMPAÑAS \_\_\_\_\_

OTRO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

**28. CALIFIQUE LA CALIDAD DE LOS SIGUIENTES ÍTEMS RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE RECIBE EN SU PUESTO DE TRABAJO, TENIENDO EN CUENTA QUE 1 ES LA CALIFICACIÓN MÁS BAJA Y 5 LA MÁS ALTA.**

	1	2	3	4	5
PERTINENCIA					
CLARIDAD DEL MENSAJE					
CREDIBILIDAD DEL MENSAJE					
ESTILO DEL MENSAJE (TIPOGRAFÍA Y COLOR) (TONO)					
FRECUENCIA DEL MENSAJE					
POSIBILIDAD DE RETROALIMENTACIÓN					

**29. ¿SE SIENTE USTED PARTE DE LA EMPRESA?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**30. SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, FAVOR INDICAR LA RAZÓN POR LA QUE SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA**

Buen trato \_\_\_\_\_

Buen ambiente laboral \_\_\_\_\_

Remuneración económica \_\_\_\_\_

Posibilidad de ascenso \_\_\_\_\_

Proceso de educación \_\_\_\_\_

Buena reputación de la compañía \_\_\_\_\_

### **31. OBSERVACIONES**

---

---

---

---

*GRACIAS POR HABERSE TOMADO EL TIEMPO PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO. RECUERDE QUE LA INFORMACIÓN AQUÍ CONSIGNADA ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL Y SERÁ USADA CON FINES EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICOS.*

### **3. ENTREVISTA A JHON QUINTERO, DIRECTOR DE COMUNICACIONES INTERNAS DE LA NUEVA EPS.**

- **¿De dónde surge la necesidad de realizar este tipo de diagnóstico al interior de una compañía como la Nueva EPS?**

En Nueva EPS tenemos 1800 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en 40 oficinas administrativas. Era indispensable conocer el estado de los flujos de información corporativos porque nos estábamos dando cuenta que los colaboradores de las líneas bases, operativos y tácticos no estaban contando con la información que necesitaban al momento de tomar decisiones. Adicionalmente, se estaba presentando un fenómeno y es que sobre el 2009-2010 las áreas de Nueva EPS funcionaban como islas, no quiere decir que hoy

no lo sigan haciendo pero la brecha que existía en ese momento sí se ha disminuido. En ese momento las áreas funcionaban como islas porque no se rotaba información entre ellas, los flujos no eran claros, nosotros desafortunadamente no contamos con una gerencia de planeación en Nueva EPS y eso hace que la información en Nueva EPS no esté consolidada y no es que Comunicaciones tenga que cumplir ese papel, eso es importante dejarlo claro, pero la labor de Comunicaciones se nutre de la información de la compañía y si no tenemos un área que regule eso, nosotros tenemos que añadir esfuerzos para lograr una regulación en ese tema. De igual manera, nos dimos cuenta de que era necesario aterrizar la planeación estratégica a nivel nacional y no contábamos, en ese momento, con los canales de comunicación e información tanto virtuales como presenciales para aterrizar este tema.

- **¿Cuál es la relación entre este diagnóstico y la creación del Departamento de Comunicaciones en la Nueva EPS?**

Ninguna. Anteriormente el área de Comunicaciones estaba integrada al área de mercadeo y cuando se presenta el cambio de administración el nuevo presidente de la compañía conoce la importancia de que Comunicaciones tenga un lugar estratégico al interior de la organización y crea el área como tal y de esta manera se genera la figura de la directora staff de Comunicaciones y asuntos corporativos con la jefatura de Comunicaciones internas y con la jefatura de prensa.

- **¿Cuáles eran los objetivos específicos con la realización de este diagnóstico?**

El objetivo principal era conocer el estado de la comunicación al interior de la compañía, saber dónde estaban los principales vacíos en temas de información y comunicación. Adicionalmente, pretendíamos también establecer el estado de la comunicación organizacional a partir de la comunicación, es importante hacer la aclaración de que la cultura organizacional no depende del área de



comunicación de las organizaciones, depende del área de talento humano o de la dependencia que haga sus veces; pero la comunicación representa un papel fundamental en la consolidación de una cultura organizacional. Entonces de esta manera, nosotros quisimos conocer a través de los flujos de información la manera en la que los jefes se estaban comunicando con sus colaboradores, la manera en la que los colaboradores se estaban comunicando con sus jefes: cómo se estaba generando esa comunicación, no solamente intra-área sino inter-área para reducir esos baches que, como lo decía hace algún momento, existían en la compañía.

- **Entrando de lleno al tema del diagnóstico de comunicación realizado por ustedes, ¿qué herramientas metodológicas fueron usadas?**

Utilizamos encuestas presenciales, se hizo una encuesta de 650 colaboradores a nivel nacional. Adicionalmente, complementamos con un focus group con cargos de perfil profesional, analista y auxiliar y se hizo una encuesta mucho más pormenorizada con los cargos directivos, entendiendo directivos desde coordinador hasta director y gerente.

- **¿Cómo fue la aplicación de este focus group?**

Este focus group se aplicó en las principales ciudades del país. Bogotá, Medellín y Cali.

- **¿Cuál era el objetivo del focus group?**

Profundizar en la información de la encuesta como tal, porque si bien es cierto que fue una de las encuestas más extensas que se ha aplicado al interior de Nueva EPS ya que era un cuestionario que tenía 25 preguntas pero cada

pregunta en sí misma tenía intrínsecos más de 4 interrogantes. Entonces lo que quisimos después de la tabulación de resultados, fue profundizar en ciertos temas que nos parecieron vitales y que eran delicados a la hora de realizar los resultados de esa primera encuesta.

- **¿Cuánto tardó todo el proceso del diagnóstico de Comunicaciones desde su planteamiento hasta la recolección y análisis de la información?**

El planteamiento nos tomó cerca de tres meses. Este, básicamente, planteaba el diseño de las preguntas, el diseño de la herramienta, la manera en la que íbamos a llegar a los colaboradores, el proceso de contratación del outsourcing que hizo el trabajo personalizado de encuesta en cada una de las regionales.

La fase de ejecución y aplicación 20 días y la fase de análisis de resultados cerca de un mes.

- **¿En qué fase se encuentra el diagnóstico en este momento? ¿Ya se finalizó todo el proceso de recolección y evaluación de resultados?**

La evaluación de resultados se hizo casi que en un 75%, ya que es un diagnóstico muy grande y nosotros intentamos, a través de un análisis *inhouse*, generar unos primeros resultados de los temas que más nos interesaba. Hoy en día, se están desarrollando dos planes de acción que tienen como objetivo impactar cuatro frentes que resultaron con calificaciones muy negativas en el diagnóstico. El primero tiene que ver con flujos de información, para eso ya se está generando un plan de acción que incluso está ligado a la planeación estratégica de la compañía y que le pega a uno de los objetivos de la EPS; el segundo tiene que ver con la sobreutilización del correo electrónico a partir del cual ya se generó también un plan de acción para ayudar con ese tema; el tercero tiene que ver con la revisión de los baches y las brechas que existen entre las áreas; y un cuarto tiene que ver con el conocimiento de los procesos al interior de la compañía, que en este momento un outsourcing trabajando en todo un

tema de redefinición de las formas en las que se están dando a conocer y se están comunicando los procesos de la compañía.

- **Es claro que para la Nueva EPS es de vital importancia que todos sus objetivos sean medibles, así ¿cómo se midieron los objetivos del diagnóstico? ¿Estos objetivos se cumplieron?**

Nosotros teníamos para ese diagnóstico tanto objetivos estratégicos como objetivos operativos. Es muy importante saber de cuáles de los dos objetivos estamos hablando, porque, por ejemplo, si hablamos de los objetivos operativos, y haciendo un recordis de todo lo que adelantamos por ejemplo, se media indicadores tales como número de colaboradores que estaban empapados de la estrategia organizacional versus número de colaboradores que no la conocían en temas de organización estratégica; en temas de comunicación con el jefe se miró un indicador que decía “Cantidad de información recibida de su jefe a través de canales formales versus la información que recibía a través de canales informales”. Esos indicadores son muy operativos, pero si los miramos en términos macro que son los estratégicos que nos deben interesar, nosotros le estamos pegando a diversos objetivos en la planeación estratégica: uno tiene que ver con contar con colaboradores competentes y comprometidos, en la medida en la que el éste tenga información, pues va a estar mucho más comprometido con la estrategia, ahí se mide un indicador específico; mido, por ejemplo, si mis campañas de comunicación, si lo que se está haciendo en términos de comunicación, efectivamente le está llegando al colaborador no solo en términos de lecturabilidad sino también de penetración del mensaje.

Hay otros indicadores que le pegan a optimizar los procesos misionales críticos, si yo logro que las iniciativas que estamos adelantando en este momento den a conocer muy bien los procesos, pues se van a reducir los retrocesos. Entonces sí existen unos indicadores estratégicos creados por nosotros que impactan directamente a la compañía.

El proceso de saber si se cumplieron o no todavía se está llevando a cabo. Los objetivos operativos se cumplieron a cabalidad, eso se refleja en las cifras de aplicación del diagnóstico. En cuanto a los objetivos estratégicos, es muy pronto para afirmar que si se cumplieron o que por el contrario fracasaron.

- **Respecto a todo el proceso de flujos de información, ¿qué cuellos de botella en estos fenómenos encontraron al interior de la organización?**

Nosotros en ese diagnóstico determinamos seis niveles de información; el primero es el de junta directiva, el segundo es el de presidencia, gerencias staff y vicepresidencias, el tercero es el que tiene que ver con direcciones y gerencias regionales, el cuarto es analistas, a partir del quinto y el sexto son las bases generales operativas de la compañía; encontramos que la información se está quedando en el nivel dos, es decir la información no está bajando de gerencias staff, vicepresidencias o gerencias regionales y se está quedando ahí. Ese es el cuello de botella que tiene la compañía en este momento.

Pero todo ese análisis no hay que hacerlo solamente de manera descendente sino también ascendente porque no solamente estábamos teniendo problemas de flujos de información hacia abajo sino que el colaborador de base no tenía canales de diálogo, que es lo más importante ya que hoy en día no solamente se habla de canales de información sino de dialogo, con los cargos directivos o incluso con cargos más cercanos a los que les tenía que reportar. Entonces encontramos que la información se estaba quedando, primero, en los staffs de la compañía y segundo cuando la información trataba de fluir de manera ascendente no tenía los canales para que llegara.

- **¿En este momento ya se han ideado canales para que se den estos diálogos, como usted los cataloga?**

En este momento estamos trabajando un proyecto general que se llama “Entrega de información a través de espacios formales”. Es un proyecto que se ha venido adelantando a manera de piloto en diferentes regionales porque nos interesa primero someterlo a prueba.

Este proyecto es muy sencillo, se miraron todos los niveles de información que tiene la compañía con base en la estructura jerárquica y se determinó para cada nivel, una serie de canales de información y de diálogo, porque es que encontramos en el diagnóstico que uno de los resultados nos indicaba que todo se estaba informando a través de correo electrónico y ese es uno de los peores canales que existe, de hecho eso no es un canal de comunicación, es un canal de información. Entonces lo que estamos haciendo es que por cada nivel generamos un canal de comunicación con una periodicidad establecida, con unos índices temáticos que, ya sea el vicepresidente, el presidente o el gerente regional, tiene que aterrizar con su gente para que la información vaya fluyendo en cascada.

Adicionalmente, esta propuesta de espacios formales para la entrega de información tiene estructurado un canal de retroalimentación desde la parte de la base operativa de la compañía. Son canales que le van a permitir al colaborador, al profesional, al analista, al auxiliar, a todos los miembros de la base operativa contar con un canal de retroalimentación no solo con presidencia sino con sus jefes inmediatos.

- **¿Cuánto tiempo tardará esta prueba piloto?**

Estamos, justamente, en estas dos semanas finalizando la prueba piloto en dos regionales que nos hacen falta y la idea es que el proyecto esté listo para empezarse a desarrollar y quede instaurado como política de la dirección de Comunicaciones y asuntos corporativos en enero.

- **Es paradójico que usted categorice al correo electrónico como “el peor canal de comunicación” cuando en la aplicación de encuestas que se hizo para esta tesis, se encontró que es e-net (correo corporativo) el medio más valorado y usado por sus colaboradores. ¿Qué opina usted al respecto?**

Resulta que el correo electrónico es un canal perfecto para informar sobre tareas, informar sobre otro tipo de deberes pero no es un canal idóneo para bajar la planeación estratégica. Conocimos casos en los que el gerente de área estaba dando a conocer todos los estamentos de nuestra planeación estratégica a través de correos electrónicos sin generar ninguna retroalimentación.

E-net resultó el canal mejor calificado a nivel nacional por los colaboradores en nuestro diagnóstico, pero a nivel de entrega de información, pero e-net no es un canal de comunicación, es un canal de información. ¿Qué es lo que pasa? Y aquí entra un tema mucho más técnico y es que nuestra Intranet está montada sobre un sistema que se llama *sharepoint*, por lo general, las Intranet corporativas, todas están montadas sobre esta plataforma y es por la posibilidad un flujo de información intrínseco que dicho sistema permite. Lo que ocurre es que en Colombia existen muy pocos especialistas en el manejo de *sharepoint* entonces no se le está dando el uso adecuado a la herramienta.

En alguna oportunidad yo leía un artículo en el que decía que las plataformas estratégicas debían servir para que la curva de aprendizaje no se pierda. El día de mañana cuando un colaborador se va, una Intranet por ejemplo en un sistema como *sharepoint*, debería soportar todo el proceso de aprendizaje de esa persona en la organización.

En este momento, nosotros estamos adelantando un proyecto con el outsourcing que maneja especialistas en *sharepoint*, para hacer de nuestra Intranet un canal que no solo maneje información sino que la información fluya a través de este canal, a través del flujo del trabajo, a través de flujo de tareas, a través de diversos mecanismos que sabemos que *sharepoint* los tiene y que tenemos que aprovecharlos.

- **Teniendo en cuenta esta nueva plataforma y la exploración de las herramientas que les ofrece ¿cuál es la posibilidad real de que un colaborador de la línea operativa más básica empiece a crear contenidos relevantes que fluyan a través de este canal?**

Eso depende de la política de comunicación de cada organización, *sharepoint* lo permite. Nosotros, específicamente, estamos en un proceso de descentralización de la información en este momento, es muy importante que se sepa que la oficina lleva, aproximadamente, dos años y medio trabajando y en este momento ya estamos finalizando los procesos corporativos de comunicación porque no existían; entonces en esa política de comunicación nosotros estamos definiendo qué tan descentralizada va a ser la información porque nosotros no podemos genera un caos, es decir, sabemos que no puede estar centralizado el manejo de la información en Bogotá con Intranet pero también entendemos que no le podemos dar el control a todos los colaboradores de la compañía. Entonces, en este momento estamos analizando hasta qué nivel va a llegar esa descentralización para que el colaborador que está en línea de frente, o incluso en línea base, pueda montar información de manera organizada para que no se nos vaya a convertir en un asunto delicada porque, como ya había dicho, nosotros no contamos con una gerencia de planeación estratégica que diga o determine cierta uniformidad en la información. Hay que validar qué información se va a montar para saber si se puede usar como referencia o no.

- **Es una tendencia nueva en comunicación organizacional el descentralizar la información y existen muchos casos en los que los propios colaboradores crean una barrera para comunicarse con sus jefes o con niveles más altos ¿cuál es la situación en la Nueva EPS respecto a este fenómeno?**

El tema de Comunicaciones está ligado directamente con la cultura organizacional, tiene que ser procesos coherentes y ahí está el reto del comunicador organizacional. Yo no puedo tener una política abierta de

comunicación si yo no tengo un jefe que me apoye, si yo no tengo un jefe abierto a los cambios, si yo no tengo un jefe dispuesto a generar y a motivar esa retroalimentación, si yo tengo un jefe de puertas cerradas y todo eso depende mucho de la cultura organizacional.

Un ejemplo, nosotros en Nueva EPS tenemos un espacio que se llama “Acercando al presidente”. Venimos de una administración que era muy cerrada y que no le gustaba generar este tipo de interacciones con los colaboradores; pero cuando llega nuestro nuevo presidente que es un tipo completamente sensible a las necesidades de todos nuestros colaboradores y que le gusta generar contactos con ellos, pues hay que empezar un proceso de cambio y de gestión de la cultura organizacional para que el colaborador entienda que al nuevo presidente le gusta mantener un diálogo directo, que le gusta reunirse en espacios con ellos, que tiene un conversatorio en el que le habla a 1800 y la gente le puede preguntar. Todo es un proceso gradual y eso nosotros lo hacemos con el respaldo de nuestro presidente, ya que aquí en Comunicaciones dependemos de la DirCom y del presidente. Pero por otro lado, nosotros no podemos hacer lo mismo con un gerente de área porque ellos no trabajan tan en conjunto con nosotros debido a que la cultura organizacional no está diseñada para ser así.

De esta manera es muy importante que desde talento humano y desde Comunicaciones se generen estas interrelaciones porque yo puedo generar un programa de competencias comunicacionales desde Comunicaciones, obviamente, que somos los que sabemos del tema, pueda que talento humano que son los que saben sobre competencias no lo tengan claro, pero nosotros sí y nos apoyamos mutuamente. Otro ejemplo, que en los procesos de contratación se incorporen políticas relacionadas a comunicación, es decir, que se contrate gente que le guste entregar información, que no se la reserve, a líderes que le guste establecer relaciones con sus colaboradores. Todo es un proceso conjunto que no es fácil entre Comunicaciones y talento humano.



- **A manera mucho más general y después de todo el análisis documental a partir del diagnóstico ¿cuál sería la principal fortaleza en cuanto a los flujos de información al interior de la Nueva EPS?**

Dos puntuales: incrementan la productividad de los colaboradores y mejoran los procesos de toma de decisiones. Si yo tengo un colaborador informado, empapado de lo que está pasando, si yo tengo un colaborador que reconoce cómo su actividad le pega a la comunicación estratégica pues obviamente voy a contar con colaboradores más competentes, más comprometidos con la estrategia, voy a contar con colaboradores que están más informados y mejor capacitados a la hora de un proceso de toma de decisiones y que obviamente va a reducir el nivel de reprocesos, tan común en las grandes organizaciones, causado por la falta de comunicación entre las diversas áreas y sus colaboradores.

- **¿Cuál sería la principal debilidad?**

Esas debilidades las describimos en un análisis de estudio cuando nos tocó generar el proyecto y hay varias debilidades y amenazas. La primera es que la compañía no esté todavía preparada para un sistema como el que nosotros estamos montando en este momento, en el que todos los flujos de información van a ser completamente abiertos, que la cultura organizacional no soporte esa propuesta de valor que estamos generando para que los líderes, que son los que realmente tienen que bajar la información, la empiecen a bajar. Otra amenaza es que se empiecen a generar problemas con la veracidad de la información que se está dando a conocer porque como no tenemos un área que controlé qué información es la real, se podrían llegar a despegar varios brazos.

Estas serían las debilidades resultantes del proyecto, más el proyecto en sí mismo no tiene debilidades.

- **¿Cuál sería el plan b en dado caso que la cultura organizacional no soporte esa propuesta de valor que ustedes están planteando?**

Nosotros queremos trabajar, y es un proyecto que tenemos con talento humano, todas las competencias comunicativas. La compañía tiene cinco grandes competencias pero ninguna está ligada directamente con la comunicación. Hay, sin embargo, una competencia que se llama competencias afectivas en donde se involucra un tema de comunicación; pero más allá de eso no hay una competencia de comunicación que me permita a mi o que le permita a la gerencia de talento humano capacitar en esos temas a los colaboradores que hay hoy en día, no a los 1800 porque es un proceso muy complejo y ante todo hay que ser muy aterrizados, pero sí hacerlos con el nivel directivo que es el nivel decisivo a la hora de generar estos flujos de información.

Entonces la idea es trabajar con ellos a partir de las competencias mínimas en términos de entrega de información y comunicación que debe tener el gerente o el líder de área que ingrese a la compañía, para que desde ya y desde el ADN de la organización contemos con gente que tenga facilidad comunicativa, que se sienta bien informando y siendo informada, que le guste estar en contacto con los demás colaboradores.

- **Desde un benchmarking realizado en el marco metodológico de esta tesis, se pudo constatar que ustedes son el primer caso de un estudio de Comunicaciones de tal magnitud en el sector salud en Colombia ¿Qué riesgos se corren al ser un estudio pionero?**

Nosotros también hicimos, de la mano de la DirCom, un benchmarking de las direcciones de comunicación en otras EPS y nos hemos dado cuenta de que solo tienen jefaturas de prensa atadas al área de marketing o de recursos humanos y no es que esté ni mal ni bien, simplemente son decisiones estratégicas que toman.

Cuando uno tiene la posibilidad de generar un estudio de este tipo y, como usted lo mencionó, es pionero en el tema creo que el reto es muy grande. Nosotros, con Nancy que es nuestra DirCom, cada vez que vamos a las cátedras de comunicación en las universidades a dar conferencias, hablamos de la importancia de que el comunicador que se está formando hoy con perfil organizacional tenga una visión estratégica del negocio. El comunicador no puede seguir siendo ese profesional que simplemente se encarga de actualizar las carteleras, de actualizar los canales internos de comunicación, de organizar la fiesta, de organizar el cumpleaños como muchas veces sucede; el mismo comunicador debe posicionar su trabajo desde un enfoque estratégico y ¿cómo se logra esto? Trabajando sobre lo que realmente le da productividad a la empresa.

Cada día más las áreas financieras y más cuando uno tiene que responder y sustentar un presupuesto para el próximo año, están preguntando por indicadores relacionados con ROI tanto en Comunicaciones internas como en Comunicaciones externas y el comunicador tiene que tener ese tema claro. Y un ejemplo de eso, es precisamente lo que hacemos aquí, si yo logro generar un proyecto de comunicación que me va a impactar los flujos de información y me va a incrementar la productividad de la empresa, eso a la compañía le genera plata.

Nosotros, en tema de Comunicaciones internas, tenemos lo siguiente: el tema de la “reunionitis”. Hay un estudio que indicaba que una farmacéutica perdió cerca de 77 mil millones de pesos anuales por la “reunionitis”, eso a una compañía le pega muchísimo. Si usted, desde comunicación, genera espacios formales de entrega de información donde la reunión que antes se hacía cinco veces a la semana, ahora se va a hacer una vez al mes pues eso genera ganancia. Usted multiplique cuánto me vale la hora de trabajo de una persona que solo está sentada en una reunión y que en muchos casos no está ni poniendo cuidado, eso genera pérdidas para la compañía.

Entonces el comunicador tiene que tener esa percepción muy clara de saber que tiene que actualizar canales y demás labores operativas, pero que también tiene

que transformar la comunicación en estratégica para que así ésta aporte al desarrollo activo de la organización.

- **Y finalmente, es cierto que el aporte a ROI y la creación de indicadores facilita la aprobación de un presupuesto, pero ¿usted cree que este diagnóstico habría sido posible bajo la anterior dirección de la Nueva EPS?**

No, no fue posible. Lo intentamos y no fue posible. El proyecto ni siquiera pasó de la cabeza de la gerencia de mercadeo, que en ese momento era el área de la cual dependían Comunicaciones. Y es que el Departamento de comunicación puede estar sujeto a marketing, a talento humano o a presidencia, como en nuestro caso, pero lo importante es que siempre se tenga claro el objetivo estratégico de Comunicaciones al interior de la empresa.

En ese momento se presentó el proyecto pero no tuvo el eco que debió haber tenido pero afortunadamente con el cambio de administración si se empezó a cambiar el panorama.

- **¿Todas estas medidas y el Departamento de Comunicaciones en sí, están lo suficientemente arraigados para que en caso de un repentino cambio de administración éstos sigan funcionando de buena manera?**

Desde hace 4 meses venimos trabajando con toda la unidad de análisis de riesgo que vigila todos los procesos de la compañía, y en este momento nos están evaluando. El objetivo es que para el próximo año todos nuestros procesos de comunicación estén aprobados, publicados, firmados y dados a conocer a toda la compañía, para que de esta manera sean inamovibles.