

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN
CIESPAL**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

ADRIANA MONTENEGRO

QUITO, FEBRERO 2012

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por su esfuerzo y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Carolina Larco por su apoyo en la presente disertación y a lo largo de toda la carrera.

Al Magister León Espinoza y el Ing. Francisco Pacheco por su orientación en la disertación y comprensión durante mi etapa de formación.

A Elvira Vallejo y Edwin Dávila por su sensibilidad y motivación.

A mi familia, amigos y profesores por su valioso aporte a mi vida personal y profesional.

Índice

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COMUNICACIÓN PARA AMÉRICA LATINA.

1.1. Trayectoria del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (Ciespal).....	5
1.1.1. Historia del Ciespal.....	5
1.1.2. Antecedentes.....	5
1.1.3. La Unesco.....	5
1.1.4. Estrasburgo.....	6
1.1.5. La Universidad Central del Ecuador.....	6
1.1.6. Gobierno del Ecuador.....	7
1.1.7. Reunión de Quito.....	8
1.1.8. Necesidad de un Centro Regional	8
1.1.9. La conferencia de la Unesco.....	9
1.1.10. Delegación del Ecuador ante la conferencia de la Unesco...10	
1.1.11. El Centro de Quito.....	11
1.2. Misión de la Ciespal.....	15
1.3. Visión de la Ciespal.....	15
1.4. Valores de la Ciespal.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.6. Organigrama.....	15
1.7. Justificación.....	16
1.8. Objetivos.....	17
1.9. Objetivos Específicos.....	17

CAPÍTULO II

INTRODUCCION A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EVOLUCION DE LA DE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....18

2.1. Década de 1940.....	19
--------------------------	----

2.2.	Década de 1950.....	19
2.3.	Década de 1960.....	20
2.4.	Década de 1970.....	21
2.5.	Década de 1980.....	22
2.6.	Tendencias del Management actual.....	22
2.7.	Teorías de Comunicación.....	23
2.7.1.	Teoría Clásica.....	24
2.7.2.	Teoría Humanista.....	25
2.7.3.	Teoría de los Sistemas.....	27
2.7.4.	Contingente.....	27

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CIESPAL

3.1.	Elementos teóricos para elaborar el diagnostico de la comunicación	
3.1.1.	Pre Diagnostico.....	29
3.1.2.	Concepto de Diagnostico de comunicación.....	29
3.1.2.1.	Diagnostico Pasivo y Participativo.....	30
3.2.	Metodología del Diagnostico.....	31
3.2.1.	Técnicas utilizadas.....	32
3.2.1.1.	Observación Dirigida.....	32
3.2.1.2.	Revisión Documental.....	32
3.2.1.3.	Encuestas.....	32
3.2.1.4.	Entrevistas.....	32
3.3.	Variables a diagnosticar.....	35
3.3.1.	Estudio de variables a diagnosticar.....	35
3.3.2.	Proceso de la Comunicación.....	36
3.3.3.	Tipos de Comunicación.....	38
3.3.3.1.	Comunicación Interindividual.....	38
3.3.3.2.	Comunicación de Difusión.....	39
3.3.3.3.	Comunicación Interna.....	39
3.3.3.3.1.	Comunicación Formal.....	39
3.3.3.3.2.	Comunicación Informal.....	40
3.3.3.4.	Funciones de la Comunicación Interna de acuerdo a los tipos de comunicación.....	40

3.3.3.4.1.	Funciones Comunicación Ascendente	41
3.3.3.4.2.	Funciones Comunicación Descendente	41
3.3.3.4.3.	Funciones Comunicación Horizontal	42
3.3.3.5.	Objetivos de la Comunicación interna	42
3.3.3.5.1.	Comunicación Ascendente y Descendente	42
3.3.3.6.	Gestión de la Comunicación Interna	43
3.3.3.7.	Organización de la Comunicación Interna	43
3.3.3.8.	Funciones de la Comunicación Interna	44
3.4.	Canales de Comunicación	47
3.4.1.	Canales Permanentes	47
3.4.2.	Canales Periodicidad Regular	47
3.4.3.	Canales Frecuencia Ocasional	48
3.4.4.	Canales Puramente Ocasionales	49
3.4.5.	Enlaces de Intranet	50
3.4.6.	Elección del Canal de Comunicación	51
3.5.	Publico Interno	51
3.6.	Estructura de la Organización	52
3.7.	Redes de Comunicación	53
3.7.1.	Tipos de Red	53
3.8.	Modelos de la Organización	54
3.9.	Centralización	55
3.10.	Descentralización	56
3.11.	Cultura Organizacional	56
3.11.1.	Definición	56
3.12.	Identidad Organizacional	57
3.13.	Filosofía Organizacional	61
3.13.1.	Misión	61
3.13.2.	Visión	61
3.13.3.	Valores	61
3.13.4.	Creencias	62
3.13.5.	Funciones	62
3.13.6.	Características	63
3.14.	Imagen	63

3.15. Políticas de Comunicación.....	64
3.16. Procesamiento de la Información.....	64
3.16.1. Análisis de los Resultados.....	64
3.16.2. Resultados obtenidos del Pre diagnóstico y Observación Dirigida.....	64
3.16.3. Resultados obtenidos de Encuestas y Entrevistas.....	69
3.16.4. Análisis Foda.....	93-95

CAPITULO IV

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. Introducción.....	96
4.2. Planificación Estratégica.....	96
4.3. Árbol de Problemas.....	99
4.4. Objetivo General.....	100
4.5. Objetivos Específicos.....	100
4.6. Justificación.....	100
4.7. Grupo Meta.....	101
4.8. Duración del Proyecto.....	101
4.9. Características.....	101
4.10. Análisis de Viabilidad.....	102
4.10.1. Aspectos Favorables.....	102
4.10.2. Aspectos Desfavorables.....	103
4.10.3. Factor Humano.....	103
4.10.4. Factor Tecnológico.....	103
4.10.5. Factor Económico.....	103
4.11. Propuesta Institucional de Ciespal 2009.....	104

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110-113
--	----------------

BIBLIOGRAFIA.....	114-115
--------------------------	----------------

ANEXOS

Introducción

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. El vocablo *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Esto indica a nivel etimológico la relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". La comunicación sirve entonces, entre otras funciones, para entender las relaciones entre la sociedad y la evolución comunicativa. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la palabra "comunicación" significa la acción y efecto de comunicar o comunicarse y la correspondencia entre dos o más personas.

Al ser el hombre un ente social por naturaleza resultaría imposible entenderlo sin su interrelación con el entorno y en el marco de éste; su interrelación entre las organizaciones a las que pertenece. Como lo ratifica Alberto Martínez, "a partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización"¹.

Las organizaciones según Fernández Collado son sistemas productivos cuyo objetivo es cumplir con propósitos diferentes y especializados para beneficio de la sociedad. Parafraseando al mismo autor, la especialidad de cada empresa está dada por su sentido o giro, y éste dependerá del tipo o servicio que brinda. En el caso de CIESPAL brinda un servicio tal como indica su misión (...) "**posicionar a la comunicación como un hecho social imprescindible en el desarrollo integral del Ecuador y América Latina**" (...). Sin embargo, la importancia de la comunicación en la gestión empresarial es todavía poco conocida en culturas y países como el nuestro; en general, la comunicación interna en las organizaciones y el pensamiento empresarial.

Por este motivo, la disertación tiene como objetivo realizar un "**Diagnóstico de Comunicación y un Plan de Comunicación Interna para CIESPAL**" para evidenciar la importancia de la comunicación y entender el impacto que tiene la planificación de ésta al interior de una empresa. Se pretende mejorar la comunicación interna de la institución mediante el uso adecuado de sus canales de comunicación; facilitando así la interacción entre sus miembros; la descentralización de la información e identificación con la filosofía organizacional. Consecuentemente crear una cultura organizacional fuerte.

¹ Carlos Collado Fernández, Comunicación en las Organizaciones, México, 2003, p. 18.

El Diagnóstico de Comunicación es una herramienta que analiza los procesos comunicativos, relaciones interpersonales y posibles problemas² en la organización. Por lo tanto, ofrece una lectura sobre el funcionamiento de una empresa. Su análisis ayuda a determinar fortalezas y debilidades y conocer si se han cumplido los objetivos establecidos por la institución para un determinado periodo de tiempo.

Los propósitos principales del diagnóstico se centran en favorecer la planificación de estrategias, emprender acciones y tácticas comunicativas que contribuyan al buen desempeño y éxito de la organización; optimizar la gestión de la comunicación de la institución y fijar el orden de prioridades, en este caso, comunicativas en todas las áreas.

La Matriz de Marco Lógico (MML) que surge de la sistematización del diagnóstico de comunicación interna es trascendente para una empresa pues constituye una herramienta de planificación que permite tener una visión sobre sus actividades, objetivos, resultados y establece el cómo conseguirlos. Como lo menciona Joan Costa en su libro, *El DirCom hoy*, “(...) **no hay estrategia, ni acciones positivas, sino son eficazmente comunicadas.**”³

“El Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Interna para CIESPAL” es un trabajo necesario para la empresa, ya que entre los problemas comunicacionales que presenta se encuentran el uso inadecuado de canales de comunicación, esto produce que prime la comunicación informal cuyo efecto es el rumor y una retroalimentación débil; además de un tipo de comunicación rígido como lo es la comunicación descendente. Esto deriva en la poca participación e interacción de los miembros de la empresa en los procesos comunicativos y surgen problemas como centralización en la toma de decisiones, inconformidad laboral, autoritarismo, desmotivación, poca coordinación interdepartamental, entre otros.

Como se verá más adelante en el desarrollo de la disertación de grado, los procesos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna cuya intención es conseguir estabilidad en la entidad para que se cumplan sus objetivos de acuerdo a un plan de comunicación estratégico con base a la Matriz de Marco Lógico.

² Es importante aclarar que la palabra “problema” no solamente se refiere a situaciones negativas o desfavorables sino también eventos positivos o favorables. Francisco Pacheco, Cómo formular un plan de Investigación, Quito, p. 3

³ Joan Costa, El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, Barcelona, Editorial Costa Punto Com, 2007, p.66.

A través de estrategias comunicativas se logra crear y mantener una adecuada cultura organizacional. De igual manera, la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros. En este sentido, un Plan de Comunicación Interna para CIESPAL contribuye con lograr estos fines.

Para la realización del diagnóstico se empleó la siguiente metodología: observación dirigida, entrevistas, encuestas, realizada a directivos y colaboradores, y el método FODA.

El lector encontrará tres capítulos relacionados con el “Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Interna para Ciespal”. En el capítulo uno se expone los elementos teóricos del Centro Internacional de Estudios de Comunicación para América Latina. En el segundo capítulo se explicará los estudios sobre los orígenes de la comunicación corporativa y una descripción sintética las principales Escuelas y Teorías de conducta organizacional a lo largo de la historia. Además, los conceptos primordiales para el desarrollo del presente trabajo investigativo como: comunicación interna, canales de comunicación, filosofía e identidad organizacional. Finalmente, con base a los resultados del diagnóstico, en el tercer capítulo se verán las estrategias planteadas de la Planificación de la Comunicación Interna en CIESPAL.

Consecuentemente, el propósito de esta disertación es emplear los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria en función de priorizar la comunicación en las organizaciones y las herramientas de las que hace uso, a través del Diagnóstico de Comunicación Interna y el diseño de una Matriz de Marco Lógico.

La elaboración y ejecución de este proyecto de investigación beneficiará de forma directa al Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL); a organizaciones de características similares, que cuenten o no con un departamento de comunicación, pero que deseen implementar un plan; a estudiantes de la carrera de comunicación, como una guía para su planificación y ejecución de propuestas comunicativas.

El Diagnóstico y Plan de comunicación de CIESPAL constituye una herramienta de referencia para toda empresa sea ésta pública, privada, gubernamental o no, que ayude a cumplir con responsabilidad su filosofía corporativa (misión, visión, valores) y enfrentarse de manera apropiada a los desafíos planteados por un entorno competitivo.

Con el propósito de evitar utilizar el mismo vocablo durante el desarrollo de la disertación, los términos “empresa”, “institución”, “organización”, “compañía” se utilizarán para referirse a CIESPAL.

CAPÍTULO I: CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COMUNICACIÓN PARA AMÉRICA LATINA

1.1. TRAYECTORIA DEL CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COMUNICACIÓN PARA AMÉRICA LATINA, CIESPAL.

1.1.1. Historia de CIESPAL

1.1.1.2 Antedecentes

1.1.1.2.1 LA UNESCO

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) estudiaba la forma de cooperar en la solución de los múltiples problemas que afrontaba el periodismo en el mundo. De esta inquietud nació la idea de crear Centros Regionales de Periodismo, como se los denominaba en aquel entonces. Así lo manifestó la asamblea de la UNESCO en su Conferencia General reunida en París en 1955. Para concretar la idea resolvió encargar a la Dirección General de la Organización estudiar la posibilidad de la creación de tales centros, con la finalidad, de promover el desarrollo y mejoramiento de los medios de comunicación colectiva en el mundo.

Después de estudios con entidades internacionales y profesionales, se decidió auspiciar la primera reunión de expertos en Periodismo para el 13 de abril de 1956. El tema principal de la reunión se centró en la formación profesional de periodistas. Asistieron delegados de veinticinco países. De la Conferencia salió reforzada la idea, convertida ya en propuesta, de crear centros regionales o internacionales que se encargarían de elevar el nivel de formación y educación de los periodistas de las diversas partes del mundo. Estos centros impartirían una enseñanza especializada en los medios más modernos de información, sobre todo en regiones poco desarrolladas y con un elevado porcentaje de analfabetos.

La UNESCO recogió con beneplácito la resolución tomada en la conferencia. Esos centros podrían estar adscritos a universidades o instituciones reconocidas, o establecerse de un modo independiente siempre que contaran con los medios suficientes para su financiamiento.

Ya estaba tomada la decisión, faltaba quien concretizara y llevara a la realidad el proyecto.

1.1.1.2.2. ESTRASBURGO

En Europa, Estrasburgo reunía las condiciones apropiadas para la creación del Primer Centro y además su Universidad aspiraba desde hace algún tiempo a formar un Centro similar. Dadas tantas coincidencias favorables, lo lógico era iniciar contactos y conversar sobre el asunto, pues ambas partes tenían los mismos intereses. Se iniciaron preliminares conversaciones, luego reuniones más formales entre la secretaria de la UNESCO, con siete expertos, y representantes de las facultades interesadas en la Universidad con su rector a la cabeza.

El gobierno francés, previamente, había presentado una proposición con un aporte inicial de USD\$ 500 000 dólares y un compromiso de contribuir anualmente con USD\$ 100 000 dólares. Se decidió entonces crear el Centro como Instituto Universitario, un establecimiento público autónomo.

El proceso de creación del Centro se inicia el 25 de julio de 1957. El Ministerio de Educación francés aprueba sus Estatutos y ya todo preparado, tres meses más tarde, el 15 de octubre, abre sus puertas el Centro de Estrasburgo.

Después de un año de funcionamiento se pueden sacar conclusiones de la experiencia de Estrasburgo. La primera, la necesidad de la creación de un segundo Centro, pues Estrasburgo estaba limitado solo para Europa y África. La segunda, es que se disipó el escepticismo sobre la creación de Centros Regionales. Dos verdades fundamentales de la experiencia de Estrasburgo que indudablemente sirven de base a los nuevos Centros para crearse.

1.1.1.2.3. LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Con la creación del Centro de Estrasburgo, en la Universidad Central del Ecuador nace la idea de crear un centro similar en Quito para América Latina. Se aproximaba la Segunda Conferencia de Comisiones Nacionales de la UNESCO que se reuniría en San José, Costa Rica. Ésta era una oportunidad para manifestar a la Conferencia los deseos de la Universidad Central. Para ello la Escuela de Periodismo cuyo director era el Sr. José Alfredo Llerena prepara un texto para presentar a la Conferencia y dar a conocer la iniciativa de la Universidad.

A nombre del Ecuador concurre a la Conferencia el Dr. Francisco Salgado. La reunión se realizó del 30 de mayo al 4 de junio de 1958 y en ella se presentó la recomendación propuesta por la Universidad Central que dice:

“Considerando que el periodismo es una actividad múltiple, inherente a nuestra vida civilizada; que paralelamente con el progreso general, las actividades periodísticas se han intensificado y tecnificado, saliendo de una etapa empírica para formar parte de los estudios superiores universitarios; que el periodismo es uno de los decisivos factores de afirmación de la vida democrática y de la defensa de los derechos humanos; que la Universidad Central del Ecuador cuenta con una escuela de Periodismo con 12 años de existencia, siendo una de las más antiguas de América: ACUERDA: recomendar que se realice en Quito la Próxima Conferencia Regional de Periodismo que está organizando la UNESCO; y que se establezca como organismo adjunto a la Universidad Central del Ecuador el Instituto Permanente de Periodismo para América Latina que la UNESCO proyecta fundar, después de breve tiempo, para mejorar la preparación de los profesionales del periodismo de América Latina y reforzar las bases democráticas de nuestros países”.⁴

La recomendación está firmada y apoyada por Argentina, Brasil, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, Nicaragua, Venezuela y Paraguay.

Esta recomendación contaba con la aprobación. La reunión dejó constancia de ello y se la transfirió para ser considerada en la reunión técnica de Quito del próximo septiembre. La Universidad Central y la UNESCO avanzaban con pasos seguros para la conformación del Centro.

Mientras tanto los preparativos para la primera reunión sobre la Formación de Periodistas en América Latina que se iba a realizar en Quito, convocada por la UNESCO para finales de septiembre, se estaba desarrollando satisfactoriamente.

1.1.1.2.4. GOBIERNO DEL ECUADOR

El Gobierno del Ecuador no podía quedar fuera de este diálogo ya que era el punto de apoyo de la nueva institución. De tal modo, que adelantaron las conversaciones que el Sr. Carlos Tobar Zaldumbide, ministro de Relaciones Exteriores de entonces, le escribía

⁴ Revista Chasqui, Orígenes históricos de CIESPAL, Quito, CIESPAL, No. 11. julio-septiembre 1984, p. 84.

al Director General de la UNESCO, Dr. Luther Evans "... Que el Gobierno del Ecuador, en estrecha colaboración con la Universidad Central de Quito, ha decidido ofrecer todas las facilidades del caso con miras al establecimiento del Centro..." Indica además lo que ofrece la Universidad y que "el Gobierno proporcionará a su vez colaboración y ayuda que corresponda"⁵.

Los ofrecimientos del Gobierno ecuatoriano, manifestados por su Ministerio de Relaciones Exteriores, habrían sido un poco vagos y evidentemente no podían presentarse a la reunión de la UNESCO en Quito, en septiembre. En vísperas de la misma, el 29 del mes, en carta al Director General de la UNESCO, el Gobierno del Ecuador manifiesta claramente su ofrecimiento para la creación del Centro en Quito. Y ya no ofrece todas las facilidades del curso con miras al establecimiento, sino que desearía que funcione un instituto similar al de Estrasburgo y relacionado con la Universidad Central, en la ciudad de Quito. Tan directa, correcta, y decidida es la petición, que ofrece USD\$ 40 000 dólares para el año 1959 y USD\$ 30 000 anuales a partir de 1960. Manifestando además que la Universidad proveerá profesores, locales y la construcción de un nuevo edificio.

1.1.1.2.5. REUNIÓN DE QUITO

La oferta del Gobierno ecuatoriano sí era una buena proposición para presentar en la reunión en Quito. Ésta se realizó efectivamente del 29 de septiembre al 3 de octubre, en las oficinas de la comunidad universitaria. Casi todos los países de América Latina estuvieron presentes.

El 1º de octubre se discutió la proposición ecuatoriana, y entre las "Conclusiones y Recomendaciones" del Seminario se formuló:

1.1.1.2.6 NECESIDAD DE UN CENTRO REGIONAL

Como conclusión general de las recomendaciones anteriormente expuestas, este Seminario hizo suyo el acuerdo adoptado por la Reunión Internacional de Expertos sobre la Formación Profesional de Periodistas, celebrada en la Casa Central de la UNESCO en París, del 9 al 13 de abril de 1956, que planteó la conveniencia de crear centros de estudios superiores de periodismo de carácter regional, y manifestó su interés por el experimento de Estrasburgo. Por esta razón, los expertos reunidos consideraron de fundamental importancia la creación de un Centro Latinoamericano de Estudios Superiores de Periodismo.

⁵ *Ibíd.*, p.85.

En consecuencia, expresan su firme confianza en que tal iniciativa se considere favorablemente y urgen a los Estados Miembros de la UNESCO, a las organizaciones profesionales, a las empresas periodísticas, a las escuelas de periodismo, que apoyen decididamente esta recomendación con el fin de que el referido Centro se establezca a la mayor brevedad posible.

Al respecto, acogiendo con simpatía y gratitud el gesto del Gobierno y la Universidad Central del Ecuador, al ofrecer su apoyo moral y económico para la instalación de dicho Centro en la ciudad de Quito, expresaron su confianza de que tal iniciativa sea considerada favorablemente por el señor Director General de la UNESCO y los Estados Miembros interesados”.

Por otra parte, la reunión tomó debida nota y agradeció las ofertas de las escuelas de periodismo de la Universidad de Chile y de la Central de Venezuela para la creación, en ellas, del Centro de Estudios Superiores”⁶

El Director de la UNESCO, Luther H. Evans, informado de las recomendaciones del seminario y de los ofrecimientos del Gobierno de Ecuador en colaboración con la Universidad Central, manifiesta al señor Ministro de Relaciones Exteriores, Carlos Tobar Zaldumbide, su complacencia por estas comunicaciones y le dice, en carta el 22 de noviembre, que todo ello será llevado a la Conferencia General de la UNESCO para “un intercambio de ideas”, pero donde se dictará la resolución final y definitiva de la creación del Centro.

1.1.1.2.7. LA CONFERENCIA DE LA UNESCO

La Universidad Central está consciente de la trascendencia del hecho. Sus directivos y el principal promotor, el Rector Dr. Alfredo Pérez Guerrero, deciden enviar una delegación universitaria a París a la **X Conferencia General de la UNESCO**. Delegación que no pudo ser enviada por la falta de recursos. El Dr. Luis Verdesoto Salgado, decano de la Facultad de Filosofía y ligado a la Escuela de Periodismo se ofrece para directamente hacer las gestiones ante la Conferencia. Apoyado por el Rector, es nombrado delegado oficial de la Universidad. Se encamina a París. Ya en la sede de la UNESCO sufrió una decepción: no podía ser admitido en la Asamblea como delegado de la Universidad, solamente podía participar como observador, es decir, que le darían un puesto en “las

⁶ *Ibíd.*, P. 85-86.

galerías” y sin la prerrogativa que tiene lugar de “libre” expresión. La UNESCO es un organismo formado por los Estados y sólo ellos, como miembros, pueden asistir a las reuniones de la organización.

1.1.1.2.8. DELEGACIÓN DE ECUADOR ANTE LA X CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO

La delegación oficial del Ecuador, informada del hecho por la Universidad, gestiona para que el Dr. Verdesoto Salgado forme parte de ésta. La Cancillería lo integra a la misma y así lo comunica a la UNESCO, que no tiene inconveniente en admitir al Dr. Verdesoto en la delegación ecuatoriana. Esta la conformaban el Dr. José Vicente Trujillo, embajador del Ecuador ante las Naciones Unidas en Ginebra, y representante permanente del Ecuador ante la UNESCO, que preside; José Ignacio Martínez Cobo, Jorge Salvador Lara, Jorge Crespo Toral, Luis Jaramillo Delgado, y además el Dr. Luis Verdesoto.

Informado el Dr. Trujillo de la misión del Dr. Verdesoto comprendió la trascendencia del proyecto, y toda la delegación tomó conciencia de ello, por lo que se impuso como la tarea más importante de su gestión en la Asamblea. Expresamente nombró a Jorge Salvador Lara y a Luis Verdesoto Salgado para que llevaran a efecto las diligencias necesarias.

A Jorge Salvador le correspondieron las exposiciones ante el Comité de Información ya que Luis Verdesoto presidía la mesa como segundo Vicepresidente. No eran pocas las dificultades que se debían superar pero que sin embargo, se superaron. Las brillantes exposiciones de Jorge Salvador ante el Comité lograron la adhesión de todos los integrantes de la Comisión propuesta ecuatoriana; y la firme actuación de Luis Verdesoto logró en los últimos momentos la aprobación de la resolución por el Comité de Información. La Comisión de Programa recibió informe y lo aprobó.

Finalmente, la Asamblea General aprobó la resolución en estos términos.

“En 1958 se celebró un seminario regional sobre la enseñanza del periodismo en América Latina, en el que se estudiaron los resultados obtenidos en el Centro de Estrasburgo y las necesidades existentes, y se recomendó al Director General de la UNESCO, la creación, en Quito, de un Centro Latinoamericano de Estudios Superiores de Periodismo. El Departamento adoptará las medidas que puedan favorecer la creación de este Centro tan pronto como sea posible. El Gobierno y la Universidad Central del Ecuador han fijado ya

su contribución al Centro para 1959-1960. El Departamento colaborará con el Centro facilitándole asesoramiento y libros de texto modelo, concertando contratos, concesión de becas de estudios y enviando expertos”⁷

El Dr. José Vicente Trujillo, representante permanente del Ecuador ante la UNESCO en 1958, presidió la delegación del Ecuador ante la Conferencia General y es él quien escribe el documento.

El 3 de diciembre de 1958, nacía un nuevo Centro en la ciudad de Quito pero todavía quedaba un largo camino hasta concretizar la resolución de la UNESCO.

1.1.1.2.9. EL CENTRO DE QUITO

El Director del Departamento de Información de la UNESCO, Sr. Tor Gjesdal, le comunica al Ministro de Relaciones Exteriores, Tobar Zaldumbide, la resolución de la Conferencia en la que los jefes de las delegaciones de América Latina presentes, se expresaron con unanimidad a favor de la creación de tal Centro en Quito, y envía al Sr. Ministro los estatutos de Estrasburgo, programas de enseñanza y demás documentos que pueden servir para la orientación y finaliza la comunicación.

Más tarde el Señor Gjesdal ofrece al profesor Leauté, Director del Centro de Estrasburgo, para que oriente en la organización del Centro. Y aprovechando un viaje a Washington, consigue del Secretario General de la OEA, Dr. Mora, la adjudicación de una docena de becas para el nuevo Centro.

El Gobierno por su parte ratifica sus ofrecimientos y desea que la primera reunión del Centro tenga lugar a partir del mes de octubre. Propone a la UNESCO el nombre del Director y se redacta un borrador del decreto de creación del Centro.

La Universidad consciente de su gran responsabilidad nombra una Comisión Especial que se encargará de los trabajos de la organización. El departamento respectivo elabora los planos del nuevo edificio. Acepta la venida del profesor Laeuté y aprovecha de su experiencia.

⁷ Universidad Central del Ecuador, La verdadera historia de CIESPAL, Quito, Editorial Universitaria, 1979, p. 7-8.

Es 2 de septiembre y se tienen los estatutos del Centro elaborados conjuntamente por el Gobierno, la UNESCO y la Universidad.

El 8 de octubre de 1959, en el Ministerio de Relaciones Exteriores, el subsecretario Enrique Ponce, en nombre del Ministro, anuncia que queda establecido en Quito el Centro Regional de Periodismo.

El Centro Latinoamericano de Enseñanza Superior de Periodismo fue creado en las siguientes condiciones.

1. El Centro Latinoamericano de Enseñanza Superior de Periodismo es una entidad autónoma con personería jurídica.
2. El Centro tiene por objeto formación y perfeccionamiento de profesores de Periodismo y la enseñanza de la ciencia de la información.
3. El Centro tiene su sede en la Universidad Central del Ecuador de Quito.

ORGANIZACIÓN

4. Los órganos del Centro son: El Consejo de la Administración, El Comité de Estudios, la Dirección y Secretaría General.
5. El Consejo de Administración tiene facultades para adoptar todas las decisiones relacionadas con el Centro, singularmente con lo concerniente al programa y a la gestión económico-financiera del mismo.
6. El Presidente del Consejo de Administración, el Director y el Secretario General serán elegidos por mayoría simple de votos del Consejo de Administración y durarán tres años en el cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegidos.
7. El Consejo de Administración será integrado por los 9 miembros siguientes:
 - El Ministro de Relaciones Exteriores o su representante;
 - El Ministro de Educación Pública o su representante;
 - El Rector de la Universidad Central o su representante;
 - El Rector de la Universidad de Guayaquil o su representante;

- El Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Central del Ecuador;
- Un miembro de la comisión de la comisión ecuatoriana de la UNESCO;
- El Presidente de la Unión Nacional de Periodistas o su representante;
- Un representante de la Unión Nacional de Periodistas, Núcleo del Guayas;
- El Presidente de la Asociación de Estaciones Radiodifusoras del Ecuador.

“Como consecuencia de este hecho, la comunicación como disciplina científica surge en el subcontinente y se empieza a contribuir de manera más sostenida a la constitución de la escuela crítica latinoamericana para la cual, entre otros fundamentales aspectos, los diferentes procesos comunicacionales adquieren sentido en la medida en que se mira la cultura y la cultura desde la comunicación: son dos dimensiones sociales que se consubstancian”⁸

El actual Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, CIESPAL, es un organismo internacional regional, no gubernamental, con plena autonomía y personería jurídica propia, domiciliado en la ciudad de Quito, República del Ecuador, dedicado al estudio de la comunicación y su vinculación con el desarrollo integral; a la investigación de la comunicación; a la formación y entrenamiento de profesionales y técnicos en comunicación; a la documentación, producción y difusión de materiales impresos y audiovisuales relacionados con la comunicación.

Sus actividades directivas, asesorías, administrativas y de apoyo se ejercen respectivamente a través del Consejo de Administración, la Dirección General, la Secretaría General, las Direcciones Administrativa-Financiera y Técnica, y los departamentos de: Formación Profesional, Investigación, Publicaciones, Revista Chasqui, Documentación, Radio y TV, Sistemas, y Comunicación Institucional⁹.

⁸ CIESPAL, Reseña histórica del CIESPAL, en línea www.CIESPAL.net/CIESPAL/index.php?option=com_content&view=article&id=234&Itemid=65 (10/01/2012)

⁹ CIESPAL, Estatuto, Quito, 2005.

Desde abril del 2009, CIESPAL cuenta con una nueva administración que “está trabajando con mucho énfasis en la recuperación de CIESPAL como un verdadero centro de estudios superiores de comunicación, con fuerte presencia y posicionamiento en la región. Uno de los principios fundamentales que articulará este propósito es Democratizar la comunicación para democratizar la sociedad”¹⁰.

1.2 Misión de CIESPAL

CIESPAL es un organismo internacional no gubernamental cuya misión es posicionar a la comunicación como un hecho social imprescindible en el desarrollo integral del Ecuador y América Latina, para lo cual ejecuta acciones de formación profesional, investigación, asesoría, producción y difusión de materiales sobre formatos impresos, audiovisuales y electrónicos, que incorporan tecnologías de punta para su desarrollo.

1.3 Visión de CIESPAL

CIESPAL es una institución con impacto latinoamericano, que responde a las exigencias internacionales, fundamenta sus acciones en una estructura organizacional eficiente y las proyecta al contexto de América Latina para afectar su desarrollo social, tomando como base la investigación y el estudio de la comunicación.¹¹

1.4 Valores de CIESPAL

- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Especialización
- Propuestas técnicas en temas de comunicación¹².

1.5 Objetivos de CIESPAL

CIESPAL ha concretado su acción en los siguientes objetivos:

- Diseñar, ejecutar, y evaluar proyectos de investigación de acuerdo con las políticas institucionales.

¹⁰ CIESPAL, *Reseña histórica del CIESPAL*, en línea, www.CIESPAL.net/CIESPAL/index.php?option=com_content&view=article&id=234&Itemid=65 (10/01/2012)

¹¹ CIESPAL, *Manual de Inducción*, Quito, 2005.

¹² *Ibíd.*, p. 8.

- Planificar, diseñar y ejecutar programas académicos nacionales e internacionales de posgrado y cursos de formación profesional.
- Editar, diseñar, imprimir y distribuir textos de contenidos Sociales y de Comunicación, proveer de material impreso para la gestión administrativa y la promoción de eventos nacionales e internacionales.
- Planificar, diseñar, producir y difundir materiales audiovisuales educativos, culturales e informativos.
- Recopilar, sistematizar y diseminar la producción bibliográfica nacional e internacional en materia de comunicación social para asesorar y satisfacer la demanda de información a usuarios internos y externos en forma personalizada y a través de medios electrónicos.
- Planificar, producir, proporcionar y optimizar la tecnología de la institución para el servicio de instituciones públicas y privadas.

1.6 Organigrama de CIESPAL

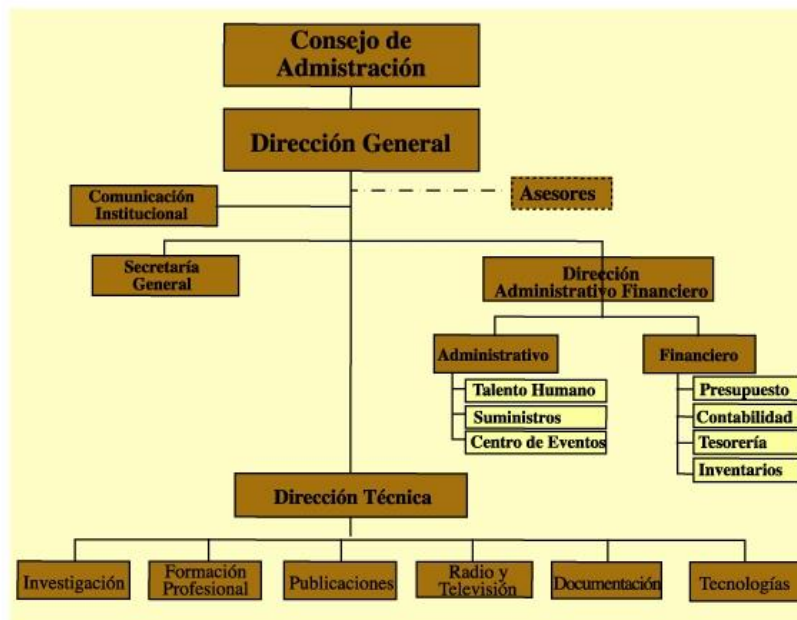
Podemos definir al organigrama como la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad gestionada. “Formaliza de manera simplificada los flujos jerárquicos y la constitución oficial de los servicios, talleres o unidades de trabajo, denominándolos generalmente a partir de su misión principal”¹³. De esta manera, el organigrama proporciona una visión racional de la empresa, señalando la red de relación social que existe en la organización.

De acuerdo con Annie Bartoli, existen tres tipos de organigrama: funcional, divisional y matricial. Sin embargo, el tipo que corresponde a CIESPAL es **divisional** debido a que éste, organiza la actividad por productos, mercados, clientela o como es el caso de la institución en ámbitos o áreas estratégicas. Además, el organigrama divisional se rige por la administración de objetivos de acuerdo a cada área, tal como se observa en el siguiente gráfico:

¹³ Annie Bartolie, Comunicación y Organización, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1992, p. 63

GRÁFICO #1

Organigrama de CIESPAL



Fuente: CIESPAL

1.7 Justificación

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) consciente de la importancia de gestionar la comunicación interna de la institución en un entorno competitivo; cumplir con responsabilidad su misión y visión; deseo de ser un instituto referente de comunicación a nivel nacional e internacional y enfrentarse a los desafíos comunicacionales y académicos en un mundo globalizado; requiere evaluar su desempeño y sus necesidades comunicativas para así, cumplir con los objetivos para ser una entidad eficiente.

Durante el tiempo de las pasantías realizadas en la empresa y como parte de la responsabilidad del departamento de Comunicación Institucional, a cargo de la Licenciada Eugenia Ávalos, y con el consentimiento de la Dirección General; se propuso realizar un Diagnóstico y un Plan de Comunicación Interna para CIESPAL.

De esta manera, se inició la recolección de datos, observación del comportamiento de los colaboradores de CIESPAL, relaciones laborales e interpersonales entre los miembros de la organización, uso de canales de comunicación, clima laboral y elección de métodos y herramientas para realizar el pre-diagnóstico y diagnóstico. Se contó con el apoyo de

documentos oficiales de la institución y datos proporcionados por los miembros de la misma.

Se inició el diagnóstico de comunicación interna. Es decir “el planteamiento del problema para la identificación de las síntomas observados en la situación a observarse y puntualización de las causas que lo producen¹⁴” Con base al planteamiento del problema y resultados del pre-diagnóstico y diagnóstico se diseñará una Matriz de Marco Lógico (MML) cuyas tácticas respondan a una metodología y un planteamiento sistemático y estratégico.

1.8 Objetivo

Elaborar de un Diagnóstico y Plan de Comunicación Interna con el método de Marco Lógico para el Centro Internacional de Estudios Superiores para América Latina.

1.9 Objetivos específicos

- Diagnosticar la comunicación interna del Centro de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL).
- Mejorar los canales de comunicación existentes.
- Lograr una eficiente cultura organizacional de CIESPAL.
- Diseñar un Plan de Comunicación Interna aplicando la Matriz de Marco Lógico (MML) con base a los resultados del diagnóstico para El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina.

¹⁴ Francisco Pacheco, Cómo formular un plan de investigación, Quito, p.3.

CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es un proceso que se presenta, inherentemente, en toda organización y que demanda innovación y continua actividad investigativa ya que de ésta depende su desarrollo; como lo justifica Joan Costa, reconocido comunicador organizacional, al mencionar que “la comunicación es transversal a la empresa y es el sistema nervioso de la organización”¹⁵ Por lo tanto, Su estudio es importante para mejorar tanto las relaciones entre los miembros de la organización, cómo la interacción de ésta con su entorno.

Carlos Fernández Collado define a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.¹⁶

El origen y evolución histórica de la comunicación organizacional ha sido investigado en las últimas décadas por varios autores como Monge y Rusell (1977) Gerald M. Goldhaber (1979), Long y Lewis (1983), entre otros. Sin embargo, Charles Redding y Philip K. Tompkins son quienes “recopilan, con gran perspectiva, las distintas tendencias y teorías que han contribuido a configurar los orígenes de esta ciencia”¹⁷. Estos autores proponen dos grupos de referencia: el primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta este momento.”¹⁸

Para entender las diferentes propuestas teóricas sobre el progreso de la comunicación en las organizaciones, a continuación se expondrán de manera breve las principales características, temas de investigación y tendencias de su estudio desde la década de los cuarenta hasta la actualidad.

¹⁵ Joan Costa, Olivia Morales, Máster DirCom: Los profesores tienen la palabra, Editorial Design, España, 2005, p.108.

¹⁶ Carlos Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas, 2003, p. 12.

¹⁷ Durante la investigación para la realización de esta disertación, he revisado que varios autores como Marisa del Pozo Lite, consideran a la comunicación organizacional como una ciencia; mientras que autores la describen como Carlos Fernández Collado la consideran una disciplina.

¹⁸, Marisa Pozo Lite, Cultura Empresaria y Comunicación Interna, Madrid, Fragua Editorial pág. 18,1997.

2.1 Década de 1940

La década de 1940, período en el que tuvo lugar el movimiento de las Relaciones Humanas, desde la perspectiva de la comunicación organizacional ha sido calificada como “la era de la Información”. Durante este período, el estudio se centró en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como la relación que existe entre grado de información y grado de motivación.

Debido a estos objetivos, el lema que ganó popularidad era “**un empleado informado es un empleado motivado y productivo**”. Las empresas ocuparon tiempo y recursos en proporcionar información a los empleados acerca de hechos relacionados con el ámbito de la empresa como el crecimiento de la organización, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, entre otros.

2.1.2 Década de 1950

Durante la década de 1950 continuó la investigación sobre los estudios de comunicación descendente iniciados en la década anterior y surgieron tres enfoques de investigación. Uno de los enfoques más importantes fue las redes de comunicación¹⁹ que determinaban los efectos que podían tener éstas en la satisfacción laboral, motivación del personal, niveles de productividad y modelos de comunicación. Debido a estos temas de estudio, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta década se la conoce como “**redes, climas y retroalimentación**”.

Los resultados de estos estudios indicaban que:

- Los grupos que no tenían una estructura predeterminada, generalmente, formaban redes de comunicación de acuerdo al tipo de trabajo que realizaban en ese momento.
- Miembros de redes descentralizadas. Marisa del Pozo Lite, en su libro *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, señala “donde la comunicación se producía por igual en todos los miembros de la organización tendía a sentirse más

¹⁹ Carlos Fernández Collado, en este contexto, define a una **red de comunicación** como la estructura que existe en una organización. Es decir, la relación que se establece entre los empleados a partir de su posición en el grupo. De acuerdo con Annie Bartoli, las redes pueden ser también ejemplificadas en el organigrama.

satisfechos que los miembros con redes centralizadas, es decir donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos”.

- Las redes centralizadas no eran tan flexibles como las descentralizadas.
- Surgían más líderes entre quienes ocupaban posiciones centralizadas en el grupo que entre quienes ocupaban posiciones periféricas.

El segundo enfoque de investigación surge de estudios de comunicación organizacional realizados en la Universidad de Purdue, los cuales recogieron información sobre la actitud de los trabajadores con respecto a la comunicación. El resultado fue, como señala Collado, un paradigma de investigación orientado a separar las conductas eficaces de las ineficaces de supervisores líderes.

Finalmente, la última propuesta de investigación se relaciona con los estudios asociados al *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan, que analiza temas como distorsión de mensajes en comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la relación con sus colaboradores, o los factores de la comunicación ascendente jefe-subordinado. Las conclusiones de estos estudios señalan, respecto a la distorsión de mensaje, que a mayor aspiración de ascenso del empleado y menor confianza en el jefe; mayor probabilidad de distorsión del mensaje.

Otra conclusión indica, respecto a la comunicación ascendente, que los trabajadores se sentían más satisfechos si consideraban que sus supervisores les apoyaban e influían de manera considerable con los jefes pertenecientes a un nivel jerárquico superior; que con aquellos supervisores que aunque brindaban su apoyo, tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa.

Durante esta década, se empezó a estudiar a la organización desde una perspectiva de sistemas generales, desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy entre 1956 y 1962²⁰, y específicamente desde los sistemas abiertos.

2.1.3 Década de 1960

La investigación de la comunicación organizacional durante la década de 1960 se centra en el clima dentro de las organizaciones y a analizar las redes de comunicación, iniciada en la década anterior.

²⁰ Gerald M. Goldhaber, Comunicación Organizacional, México, Diana Editorial, 1984, p. 21.

Los estudios se llevaron a cabo, principalmente, en la Universidad de Purdue y las conclusiones a las que se llegaron sugieren que el “**supervisor eficiente**” es una persona que tiende a estar “orientada hacia la comunicación” es decir alguien que es atento, que sabe escuchar, pedir, persuadir, en lugar de ordenar o gritar y usualmente es bastante abierto para transmitir información a los subordinados. Sin embargo, “antes de generalizar este perfil de comunicación del superior eficiente a todos los contextos organizacionales, hay que recordar el hecho de la investigación anterior, que indicaba que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes”²¹.

2.1.4. Década de 1970

Durante la década de 1970, los estudios sobre clima organizacional prosiguieron y aumentaron durante este período cuyo principal objetivo constituía la relación jefe-subordinado. También se profundizó más la investigación sobre las actitudes de los “supervisores eficientes”; en la distorsión en el envío de mensajes ascendentes y en la naturaleza de esta retroalimentación. Se estudió también el rol y las funciones de la “comunicación abierta jefe-subordinado” en sus respectivas conductas de comunicación. A esta década se la conoce con el nombre de “**naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación**”.

Marisa del Pozo Lite asegura que fueron los teóricos de las Relaciones Humanas quienes incluían la “apertura de la comunicación” como rasgo esencial de las organizaciones eficientes. Esta apertura se da tanto al enviar el mensaje como al recibirlo. Los resultados indican que los empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos cuando existe una comunicación abierta entre el jefe y el subordinado que cuando la comunicación es cerrada. Esto complementa los resultados de los estudios de la década de 1960.

Con respecto a la distorsión de mensajes ascendentes, la conclusión es que existe una mayor propensión por parte del empleado a distorsionar aquellos mensajes que son negativos, que en un principio resultan desfavorables al supervisor o jefe inmediato, que aquellos que son positivos.

²¹ Carlos Fernández Collado, La Comunicación Humana, México, McGraw-Hill editorial, 2001, p. 107.

En cuanto a los estudios sobre las características y procesos de retroalimentación jefe-subordinado se llegó a la conclusión de que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores.

2.1.5 Década de 1980

Los temas de investigación en esta época se enfocaron al estudio de las organizaciones como sistemas, de la comunicación como proceso y en la manera en que los miembros de la organización crean significados. Sin embargo, el clima organizacional, la relación jefe-subordinado (en el marco de la comunicación ascendente y retroalimentación), las redes de comunicación y los roles en las redes continuaron siendo objeto de estudio. A esta década se la denomina **“la era del proceso de la comunicación organizacional”**.

Las propuestas teóricas de varios autores importantes de la época como Mc. Phee, Poole, Ranson, Giddens y Greenwood se resumen en los siguientes puntos:

- Los miembros de una organización producen y reproducen los climas y las redes organizacionales por medio de sus interacciones diarias.
- El clima de comunicación se percibe como un fenómeno “intersubjetivo” que es estructurado de manera continua mediante reglas de interacción y recursos.
- La cultura organizacional se analiza de acuerdo a cuatro enfoques: fuerte, débil, cognitivo y simbólico²².

2.1.6 Tendencias del *management* actual

Se ha revisado las propuestas teóricas principales de cada década del siglo XX, que tienen la singularidad de ir complementándose unas a otras y profundizando en ciertos aspectos en cada una de éstas.

Uno de los nuevos lineamientos de desarrollo de los teóricos del *management* actual es que “la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el futuro y abrir nuevas

²² Fernández Collado, explica que la cultura cognitiva trata de entender cómo guían las reglas convencionales al comportamiento comunicacional de los miembros de la organización; mientras que la cultura simbólica examina cómo se crea y recrea la realidad organizacional mediante símbolos y el uso del lenguaje.

oportunidades que supongan una nueva vía de expansión y desarrollo para la empresa”²³

En el marco de esta tendencia, Peter Drucker es considerado una autoridad en el ámbito de la empresa y de las organizaciones. En su obra “**Dirección por Objetivos**” (DPO) recoge los principales fines para la gestión empresarial.

A breves rasgos, las empresas que se rigen por la dirección de objetivos lo realizan por medio de la Dirección General. Luego, éstos son divididos en sub-objetivos y desplegados a los departamentos, divisiones y secciones. A su vez, cada persona se responsabiliza por la consecución de los objetivos asignados.

Parafraseando a la autora Del Pozo Lite, varios estudiosos durante los años 70 y principios de los años 80 de las nuevas tendencias del *management* empresarial centraron sus investigaciones también en el estudio de los diferentes procesos de comunicación que se producen en las organizaciones, fruto de las relaciones humanas y de la interacción de los individuos.

Consecuentemente, los años ochenta marcaron el inicio de una perspectiva internacional en el campo de la comunicación organizacional.

2.2 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

Hasta el momento se han revisado las tendencias de investigación de la comunicación organizacional. Sin embargo, es importante presentar de manera general sus principales teorías, las cuales establecen los principios de la comunicación en la organización y estudian la conducta humana en la misma. Tal como afirma Alberto Martínez, “a partir del momento en el que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización”.²⁴

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron las teorías

²³ Marisa Del Pozo Lite, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, Madrid, Editorial Fragua, p. 108.

²⁴ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 2003 p.12.

formales de la organización. La mayoría de éstas establecen principios acerca del rol que desempeña la comunicación en la empresa.

Existen varios enfoques teóricos, sin embargo, Carlos Fernández Collado y Antonio Lucas Marín los resumen en cuatro categorías:

- 1) Teoría Clásica.
- 2) Teoría Humanista.
- 3) Teoría de los sistemas.
- 4) Teoría contingente.

2.2.1. Teoría Clásica

La Teoría Clásica se preocupó esencialmente en aumentar la eficiencia en las industrias a través de la racionalización del trabajo a nivel operativo. Es por ello que se caracterizó por favorecer estructuras jerárquicas y autoridad, reglas, y procedimientos. De esta manera, pone poco énfasis en los procesos, y por ende, en el factor humano. Los principales representantes son Frederick W. Taylor (1911), Henry Fayol (1929) y Max Weber (1947).

El método de **Taylor** estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, con base a observaciones y experimentaciones, y determina los principios que optimizan su desempeño en la producción mediante el estudio de los “tiempos y movimientos”. Es decir, Taylor intentó establecer una serie de principios a través de los cuales los administradores podrían determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran el trabajo.

El trabajo de **Henry Fayol** complementó el trabajo de Taylor centrando su estudio en los problemas administrativos y de dirección y estableció 14 principios, de los cuales tres se relacionan con la comunicación en las organizaciones en el sentido de la estructuración de tareas y la autoridad en las organizaciones.

Estos principios son: **unidad de dirección**, indica que las funciones deben asignarse por departamentos y sus operaciones deben ser dirigidas por un solo gerente; **cadena en escalafón**, propone que en la organización debería existir una “escala gradual de

superiores” (jerarquía); y la **unidad de mando**, que establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando y tratar con un subordinado pasando por alto a un superior.²⁵

La teoría de las organizaciones económicas y sociales o burocráticas de **Max Weber** constituye la culminación de los principios de la Teoría Clásica. Weber propone que la administración de las organizaciones debe estar establecida por normas, reglas y estándares de operación precisos con el fin de asegurar la ejecución y coordinación de las tareas y evitar problemas interpersonales o conflictos entre trabajadores, logrando mayor eficiencia en el trabajo.

En este sentido, Weber considera la burocracia como un tipo de dominación legal y sobretodo racional. Como lo explica Antonio Lucas Marín “la burocracia aparece como una institución central en el proceso de implantación del cálculo y la previsión, y por tanto, de exclusión de lo mágico o simplemente no racional”²⁶.

2.2.2. Teoría Humanista

La Teoría Humanista o conocida también como Movimiento de las Relaciones Humanas se desarrolla a mediados de los años treinta y surge como respuesta al excesivo racionalismo del enfoque clásico de las organizaciones.

²⁵ Los 11 principios que no están íntimamente relacionados con la comunicación dentro de la empresa son: **división del trabajo** (para conseguir eficiencia en el trabajo debe producirse una especialización técnica como administrativa); autoridad y responsabilidad (la autoridad es derivada de la posición del administrador dentro del organigrama y la responsabilidad es producto de la autoridad ejercida); **disciplina** (respeto por los acuerdos tomados que tienen por objetivo obediencia, aplicación y energía); **subordinación del interés individual al general** (conciene a la administración conciliar los intereses individuales a en caso de desacuerdo); **remuneración de personal** (el salario está en función de la cualificación y estructura de las organizaciones); **centralización** (dependerá de la capacidad de los directivos, la dimensión y estructura de las organizaciones); **Orden** (las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la compañía); **Equidad** (debe existir respeto y lealtad entre administradores y trabajadores); **Estabilidad del personal** (la razón de los frecuentes cambios de personal generan grandes costos y son el resultado, en su mayoría, de la mala administración); **Iniciativa** (aconseja a los ejecutivos de alto mando “sacrificar su vanidad personal” para la participación de de los “subordinados”); **espíritu de grupo** (es necesario promover un espíritu de grupo para promover en la empresa unidad y coherencia).

²⁶ La forma de organización de CIESPAL sigue algunos de los principales postulados de Max Weber, entre los que se destacan: a) Dentro de la división de trabajo deberá existir un nivel de autoridad y responsabilidad perfectamente definido. b) Solo la jerarquización en cada puesto de trabajo permitirá mantener una marcada cadena de mando y supervisión. c) Los funcionarios deberán guardar distancias sociales con los empleados. d) La promoción de los trabajadores se apoyará en su antigüedad, sus méritos y en última instancia, en la decisión de sus superiores. e) Todo el sistema de estándares, normas, reglamentos y procedimientos se documentarán por escrito.

Los estudios de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne²⁷ y de Chester Barnard dieron origen a tres diferentes teorías de las relaciones humanas en la organización como son: la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría de la administración participativa de Chris Argyris y el modelo de administración por objetivos propuestos por Rensis Likert.

La teoría X, similar al enfoque clásico, propone que es necesario dirigir y amenazar a los empleados para que cumplan con sus labores, debido a que a los empleados no son productivos sin amenazas ya que no cuentan con iniciativa para el trabajo. En contraste, Abraham Maslow plantea la **Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades**²⁸ la cual plantea que las necesidades de las personas o empleados están jerarquizadas funcionalmente, es decir no todas tienen la misma importancia, y la motivación para éstas aparecerán progresivamente. Bajo esta premisa, de acuerdo con McGregor, la **teoría Y** señala que se debe motivar a los empleados para que tomen decisiones, de tal manera que puedan desarrollar su capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante el trabajo.

Por su parte, **Chris Argyris** en su teoría fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con una dirección enfocada en el empleado y con el enriquecimiento del trabajo. Finalmente, la propuesta de Administración por Objetivos de **Likert** indica que el empleado es responsable y fija sus objetivos con la ayuda de un superior.

Estas cinco teorías “nos llevan a enfrentarnos con la concepción de un hombre complejo cuyo estudio ha sido el objetivo de las teorías sistémicas”²⁹ que se revisarán a continuación.

27 Esta investigación se considera como el inicio de este movimiento. El experimento se realizó durante más de cinco años en la planta de Western Electric Company de Hawthorne con el objetivo de explorar diferentes principios de la administración científica. El resultado de los estudios reveló que la productividad de los obreros no sólo depende de las condiciones físicas de trabajo, sino de las relaciones interpersonales, las normas de un grupo y la forma de supervisión del líder.

28 Para A. Maslow hay una serie de necesidades que el hombre debe satisfacer para llegar a la motivación en el trabajo, las cuales parten de las necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo, etc.), para pasar a las necesidades de seguridad (defensa y protección de daños físicos y emocionales), necesidades sociales (afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación, amistad), necesidades del yo o estima (factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, autonomía, posición, reconocimiento y atención) y necesidades de autorrealización (impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo y atención). En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante.

29 Antonio Lucas Marín, La Comunicación en las empresa y en las organizaciones, Barcelona, Bosch Editorial, 1997.

2.2.3. Teoría de los Sistemas

Esta teoría, como se mencionó en la evolución de las tendencias de la comunicación organizacional en la década de 1950, se basa en la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy que considera a la organización como un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y tiene como objetivo alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes.

Es importante mencionar que la organización puede ser considerada como un sistema abierto o cerrado. “Tanto teóricos clásicos de la organización, como los que sostienen el enfoque humanista, suelen considerar a las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado señala que éstas se contienen a si mismas y operan de forma racional y determinista, con plena independencia del ambiente organizacional. Por otro lado, quienes la consideran como un sistema abierto, la suponen un sistema en transformación que está en relación dinámica con su ambiente”³⁰

2.2.4 Teoría Contingente

La teoría contingente es el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. El enfoque teórico indica que lo que es eficiente para una organización, puede no serlo en otra, ya que sus elementos como: la fuerza laboral, la estructura, y disposición de tareas pueden variar. Por tal razón, el objetivo de esta teoría radica en identificar las formas más eficaces para organizarse de acuerdo a variables internas y externas. La Teoría Contingente se fundamenta en algunos principios expuestos por la Teoría General de Sistemas.

Los primeros autores de esta corriente son el sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. Stalker cuyos estudios revelaron dos formas básicas de sistemas administrativos que obtenían buenos resultados en diferentes condiciones. El primero es el sistema mecanicista, orientado para organizaciones estables; y el segundo, el sistema orgánico apropiado para organizaciones cambiantes.

Los estudios de Joan Woodward, una de las principales autoras de esta corriente, concluyen que la actitud y la conducta de los miembros de la organización dependen de la tecnología “nodal” en las empresas.

30 Carlos Fernández Collado, La Comunicación Humana, México, McGraw-Hill editorial, p. 100, 2001.

La investigación realizada por Lawrence y Lorsch, miembros de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, indica que a mayor incertidumbre exista en el ambiente, mayor esfuerzo se requerirá (en términos de tiempo, procedimientos, personal, entre otros) para lograr colaboración y comunicación real entre los departamentos y las personas.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE CIESPAL

3.1 ELEMENTOS TEÓRICOS PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

3.1.1. Pre-diagnóstico

El pre-diagnóstico es el primer paso del diagnóstico y forma parte integral del mismo. Es una primera aproximación al objeto de estudio hecha desde una perspectiva comunicacional y contando con los elementos que se pueden recoger a primera instancia a fin de determinar la factibilidad inicial del diagnóstico a realizar y comenzar a precisar el objeto a diagnosticar.

El pre-diagnóstico es un paso necesario en el diagnóstico que permite definir con mayor precisión el objeto de la tarea a realizar. Éste se basa en la técnica de la observación dirigida.

3.1.2. Concepto de diagnóstico de comunicación

La palabra “diagnóstico” proviene del griego “diagnostikós” que significa “distinguir”, “discernir” y “conocer”. Podríamos, sin embargo establecer una secuencia entre estas tres palabras y determinar que para conocer es necesario atravesar primero por las dos etapas anteriores.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua, la palabra “diagnosticar” significa recoger y analizar datos para evaluar problemas de distinta naturaleza. Esto coincide de manera más precisa con lo que Washington Uranga señala en su libro “Diagnóstico de Comunicación”.

El autor conceptualiza al diagnóstico como una mirada atenta (sistemática) sobre la realidad a fin de conocer los síntomas (expresiones significativas o relevantes) que allí se manifiestan dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su

proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas o potencialidades de una determinada situación³¹.

Daniel Prieto Castillo³² define al diagnóstico como *“una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”*.

Consecuentemente, de la profundidad del diagnóstico dependerá de las alternativas de cambio que puedan plantearse en la organización. Así como las acciones, actividades o estrategias sean las idóneas de acuerdo a su realidad comunicacional.

3.1.2.1 Diagnóstico pasivo y participativo

Bajo la premisa de que toda persona posee conocimientos, aptitudes y experiencias que le facultan para dar respuestas sobre su realidad o entorno y en el caso de una organización, cada miembro de ésta conoce, vive, interactúa con otros una realidad particular; una persona puede constituirse como fuente de información válida para el contexto de un diagnóstico. Como señala Daniel Prieto Castillo:

Todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de una acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría a menudo más válida que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y de las experiencias necesarias como para enfrentar otras cosas³³.

Los tipos de diagnósticos se clasifican en: pasivos y participativos.

Diagnósticos pasivos Los diagnósticos pasivos son aquellos realizados por un grupo de especialistas, de manera tal que la gente (sea parte de una organización o de una comunidad en general) es tomada como objeto de análisis, todo se hace desde fuera de

³¹ Washington Uranga, *Diagnóstico y planificación de la comunicación*, p. 1.

³² Daniel Prieto Castillo, destacado investigador, educador, escritor y comunicador argentino. Considerado como uno de los estudiosos más serios de los procesos que vinculan la comunicación con la cultura de los países latinoamericanos.

³³ Daniel Prieto, *Diagnóstico de Comunicación*, Quito, Editorial Quipus, p. 29.

ella, alguien recoge datos que le pertenecen, los evalúa y saca conclusiones sin su participación. En este caso, que forma parte del sistema de CIESPAL.

Los propios interesados son integrados al diagnóstico sólo para dar información, muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide tal o cual dato, ya sea porque nada se les explica o porque directamente les mienten. Podemos denominar también a este tipo de procedimiento diagnóstico autoritario.

Diagnósticos participativos es aquel que se realiza a partir del protagonismo de los mismos actores de una empresa, para analizar sus problemas, sus dificultades y descubrir las posibilidades de su propio desarrollo.

La gente (sea de una institución o de una comunidad en general) reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analiza estos últimos, saca las conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor en común³⁴.

De esta manera siendo el diagnóstico participativo una experiencia comunicativa y un proceso educativo para todos los miembros de una institución que participan en dicho diagnóstico.

3.2. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico tiene como objetivo analizar el proceso comunicativo interno del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina – CIESPAL- con base a dos variables fundamentales en el ámbito interno de una organización: comunicación interna, ya que como se explicó estudia la relación entre los actores comunicativos (miembros de la institución), los mensajes compartidos y el flujo de información; y cultura organizacional que representa los valores, normas y pautas de conducta reflejado en el comportamiento de los mismos.

La metodología empleada es la de Washington Uranga De esta manera, el tipo de diagnóstico utilizado para conocer la realidad situacional es pasivo y participativo. Pasivo,

³⁴ Ibid, p. 31.

ya que los miembros de la organización son considerados como objeto de análisis y fuente de información. Esto se evidencia en la aplicación de encuestas a directivos y colaboradores; y participativo porque los integrantes son los protagonistas en el análisis de los problemas, a través de la manifestación de sus percepciones en entrevistas.

3.2.1 TÉCNICAS UTILIZADAS

3.2.1.1 Observación dirigida. La observación dirigida es una aproximación al objeto de estudio. Cuya técnica corresponde al pre-diagnóstico

3.2.1.2 Revisión documental

Para el diagnóstico de comunicación interna se realizó un levantamiento de información con base a los documentos oficiales de CIESPAL para obtener información que permita entender y analizar desde una perspectiva teórica, el contexto organizacional de CIESPAL, los procesos comunicativos y las políticas institucionales.

Los documentos revisados para el análisis situacional fueron:

- Estatuto de CIESPAL
- Manual de Inducción-Reinducción
- Plan de evaluación de desempeño 2005
- Informe de actividades primer semestre 2006 del departamento de Comunicación Institucional.
- Plan Estratégico de 1999

3.2.1.3 Encuestas

La encuesta como técnica metodológica para el diagnóstico, que consiste en una serie de preguntas realizadas al conjunto de miembros de la organización, constituyó una fuente útil de datos para tener un panorama claro del estado del objeto de estudio del diagnóstico

Para este análisis situacional se aplicó una encuesta dirigida a dos públicos internos: directivos y colaboradores. Los objetivos específicos de la encuesta para directivos es conocer si los procesos comunicativos internos forman parte de la estrategia institucional y su percepción sobre el desarrollo de la comunicación de CIESPAL. Mientras que el objetivo de la encuesta para colaboradores es conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre la institución y el manejo de la comunicación interna.

La encuesta se realizó con la participación de todos los miembros de la organización ³⁵. Los directivos a quienes se aplicó el cuestionario, que representan la población, fueron: Edgar Jaramillo, director general; Violeta Bazante, directora técnica; Juan Ignacio Granja, director administrativo y financiero; Ana López, jefa de investigación; María Elena Velarde, jefa de formación profesional; Raúl Salvador, jefe de publicaciones; Luis Eladio Proaño, jefe revista Chasqui; Raquel Rosero, jefe de documentación; Héctor Espín, jefe de radio y televisión; Boris Herrera; jefe de tecnologías; Eugenia Ávalos, jefa de comunicación Institucional.

GRÁFICO # 2

Nómina de colaboradores de CIESPAL

DIRECCIÓN GENERAL	
DIRECTOR	Jaramillo E.
SECRETARIA	Bustamante C.
DIRECCION TECNICA	
DIRECTOR	Bazante V.
SECRETARIA	Camacho C.
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
DIRECTOR	Granja J.I
CONTADOR	Núñez A.
PAGADOR	Varela L.
SUMINISTROS	Meza M.
SERVICIOS GENERALES	Rios A.
SERVICIOS GENERALES	Alvear C.
SERVICIOS GENERALES	Anchapasig J.
SERVICIOS GENERALES	Escorsa C
SERVICIOS GENERALES	Moreno N.
SERVICIOS GENERALES	Yáñez M.
SERVICIOS GENERALES	Yépez M.
SERVICIOS GENERALES	Salazar F.
SERVICIOS GENERALES	Porras J.
INVESTIGACIÓN	
JEFE	VACANTE
ASISTENTE 1	Vergara C.
SECRETARIA	Armas M.
FORMACIÓN PROFESIONAL	
JEFE	Velarde M.E
ASISTENTE 1	Velásquez A
SECRETARIA	Robayo M.
COORDINADOR POSGRADOS	Buenaventura M.L.
ASISTENTE POSGRADOS	Ortega K.
PUBLICACIONES	
JEFE	Salvador R.
SECRETARIA	Moral C.
VENTAS	Sánchez I.
REGENTE IMPRENTA	Rivadeneira F.
Prensa	Castro A.
AUXILIAR DE PRENSA	Pérez J.
AUXILIAR DE PRENSA	González L.
REVISTA CHASQUI	
JEFE	Proaño LE
ASISTENTE 1	Aguirre J.
DOCUMENTACIÓN	
JEFE	Rosero R.
ASISTENTE 1	Grijalva A.
RADIO Y TELEVISIÓN	
JEFE	Espín H.
SECRETARIA	Muñoz M.B
EDITOR 1	Burneo P.
EDITOR 2	Posso L.
CAMAROGRAFO	Lema E.
ASISTENTE CAMARAS	Cajas A.
EDITOR DE RADIO	Espinosa H.
CREATIVO RADIO	Cevallos G.
TECNOLOGÍAS	
JEFE	Herrera B.
ASISTENTE 1	Díaz Luis
WEBMASTER	Cajilema M.
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	
JEFE	Avalos E.
ASISTENTE 1	Del Pozo G.
SECRETARÍA GENERAL	
SECRETARIA GENERAL	Abad N.

Fuente: CIESPAL

³⁵ Uno de los principios de una encuesta radica en su anonimato con el fin de garantizar la veracidad de los resultados obtenidos y un análisis aproximado a la realidad. Sin embargo por imposición de la Jefa del departamento de Comunicación Institucional, las encuestas llevaron impresas el código de cada empleado en la parte posterior sin que los empleados lo supieran, a pesar de que un cierto grupo de personas por ser allegadas a la directora y otro grupo para poder aplicar las encuestas con la respectiva persona sabían de esta situación.

3.2.1.4. Entrevistas

Las entrevistas, según Annie Bartolie, son una técnica de investigación que permite indagar de manera más profunda o ir “más lejos” de lo que permite el intercambio informal. La “entrevista individual sirve para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado y se supone que permite una cierta distancia “toma de distancia” con respecto a su tendencia al apuro”.³⁶

Los temas que se trataron en las entrevistas fueron con base a los objetivos la disertación (comunicación interna, canales de comunicación, filosofía organizacional y cultura organizacional) metas personales de cada miembro, sentido de pertenencia a la empresa, conocimiento de la filosofía organizacional, y objetivos del Centro Internacional de Estudios Superiores para América Latina –CIESPAL-, cambios que el personal considera necesarios y soluciones sugeridas.

Cabe mencionar se pudo entrevistar al Director General de CIESPAL, ni a la directora del departamento de comunicación institucional aduciendo falta de disponibilidad de tiempo. Además, un alto porcentaje de miembros de la organización se mostró reacio a ser entrevistado por no sentirse comprometido con las posibles preguntas y respuestas que pudieran resultar del ejercicio.

Pese a estas dificultades se realizó tres entrevistas de acuerdo a los siguientes criterios: tiempo de trabajo en la institución; grado de relacionamiento con el nivel directivo, cargo en la institución y formación profesional.

Las personas entrevistadas fueron:

- Martha Lucía Buenaventura, doctora en Comunicación Corporativa, quien ha trabajado en la institución por el lapso de año y cuya relación con el nivel directivo es neutral y horizontal.
- Ayde Velásquez, Licenciada en Comunicación Social, quien labora en CIESPAL por 19 años, su relación con el nivel directivo es media pero un poco conflictiva.
- Luis Díaz, Ingeniero en Sistemas, quien trabaja en la institución por cinco años, su relación con el nivel directivo es baja y neutral.

³⁶ Annie Bartoli, Comunicación y Organización: la comunicación comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1992, p. 98.

Para el análisis de resultados se comparará las cifras de las dos encuestas aplicadas a directivos (primer cuadro) y colaboradores (segundo cuadro). Las preguntas están planteadas en dos partes: comunicación interna y cultura organizacional, que constituyen el objeto de estudio. Las encuestas a su vez serán relacionadas con la información obtenida de las entrevistas.

3.3 VARIABLES A DIAGNOSTICAR

3.3.1. Estudio de variables de la comunicación organizacional

Como menciona Joan Costa en el libro “Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial”, luego de la Revolución Industrial la concepción del trabajo se sostenía sobre cuatro pilares construidos sobre la economía: capital, producción (producto y productividad), administración y organización. Sin embargo, las organizaciones han evolucionado a tal punto que los cuatro pilares mencionados son ya genéricos en la estructura propia de las organizaciones actuales. Es decir, debe existir un factor diferenciador que permita la evolución de la organización.

La competitividad exige que las organizaciones posean factores diferenciadores determinados por la cultura de servicio. Los nuevos vectores sociológicos de las organizaciones son: la Comunicación, la Cultura, la Identidad y la Imagen.

GRÁFICO # 3

Vectores sociológicos de la comunicación



Fuente: Linda Putnam; Joan Costa, Francisco Garrido. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. P.141.

Tal como se aprecia en el gráfico, los vectores conforman un plano cartesiano que componen la Política de Comunicación, que significan:

Identidad: ¿quién es la empresa?

Comunicación: ¿qué comunica?

Imagen: ¿qué significa la empresa?

Cultura: ¿qué hace, cómo actúa, cómo toma decisiones la organización?

Para la comprensión del diagnóstico se conceptualizarán las variables o unidades de análisis utilizadas en el desarrollo de éste en el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) con base a los cuatro factores mencionados, excepto imagen que corresponde al análisis de comunicación externa, el mismo que no se contempla como un objetivo de estudio en este proyecto de investigación.

3.3.2. Proceso de la comunicación

Comunicar es transferir y comprender significados de un emisor a un receptor, los cuales cambian roles alternativamente. Es decir, **no pueden existir grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros y, primordialmente, ser entendida.** Esto implica intercambiar información, mensajes, ideas y experiencias.

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común cuya raíz es compartida por los términos comunicación y comunidad. Esto indica a nivel etimológico la relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". Como señala Joan Costa "La comunicación es lo que estructura la realidad social. Y en el ámbito de las empresas, su realidad organizacional, su cultura y su conducta organizacional. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización"³⁷.

³⁷ Joan Costa, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios, Madrid, Ciencias Sociales editorial, 1995, página 46.

El proceso de comunicación está compuesto por siete pasos que dan como resultado esa transferencia y comprensión de significados:

- 1) fuente de comunicación,
- 2) codificación
- 3) mensaje
- 4) canal
- 5) decodificación
- 6) receptor
- 7) retroalimentación o *feedback*.

La **fuentes** inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El **mensaje** es el producto material concreto de la codificación de origen verbal o no verbal. El **canal** es el medio por el cual se transmite el mensaje. Éste lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal, que se explicarán más adelante. El receptor es aquel que dirige el mensaje. Sin embargo para recibir el mensaje, los signos, que contiene deben permitir la comprensión del receptor para dar paso a la **decodificación**. El último paso es la **retroalimentación o feedback** que comprueba que tan exitoso fue la transferencia del mensaje, como se pretendía originalmente.

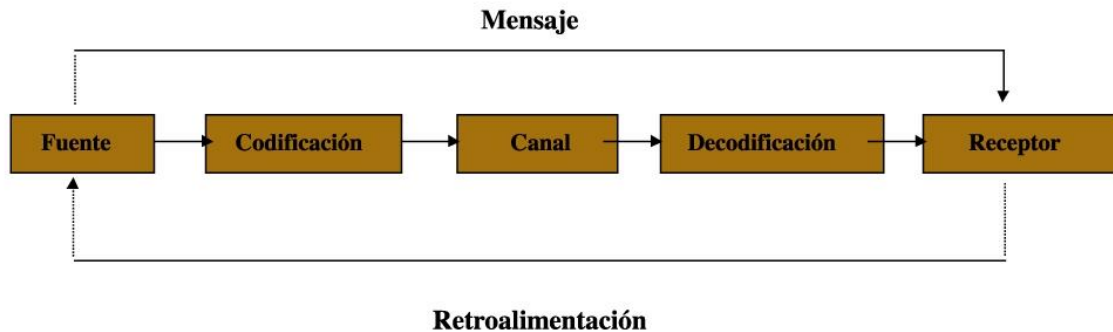
En otras palabras, la ida y vuelta del mensaje se denomina **retroalimentación**, ésta está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

Sintetizando el proceso de comunicación, “Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) enviado por el emisor. El resultado es la transparencia de significado de una persona a otra”³⁸

³⁸ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Editorial Pearson, p. 284, 285.

GRÁFICO # 3

Modelo de proceso de comunicación



Fuente: Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, P. 285

3.3.3 Tipos de comunicación

De acuerdo con Joan Costa, el análisis de las comunicaciones muestra que modalidades o tipos de comunicación se trata. “Una clasificación de éstos subraya una diferencia fundamental en el universo de las comunicaciones”³⁹

3.3.3.1. Comunicación interindividual

Esta se produce de persona a persona, se encuentran en el mismo lugar y utilizan los canales de comunicación que dispone: hablar, escuchar, tocar, gesticular, accionar. En pocas palabras es una comunicación “cara a cara”. Sin embargo, hay una dimensión alejada pero que conserva el principio de interindividualidad y privacidad como es el hablar por un medio de comunicación externo como el teléfono o correo electrónico. “En todo caso se trata igualmente de comunicación bidireccional, en la cual emisores y receptores cambian su rol alternativamente en un proceso de pregunta-respuesta: es la conversación, el diálogo y la interacción”⁴⁰

³⁹ Joan Costa, El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, Barcelona, Editorial Costa Punto Com, 2009, p. 34.

⁴⁰ Ibíd., p. 34.

3.3.3.2 Comunicación de difusión.

La comunicación de difusión un solo emisor habla simultáneamente a un gran número de receptores. Por ejemplo a través de un altavoz, el profesor al dictar una clase o un jefe a todos sus colaboradores. “Pero la verdadera difusión toma magnitud con los *mass media*, en los cuales un emisor único difunde sus mensajes a través de canales técnicos, simultáneamente sobre millones de receptores humanos que se ignoran entre sí” (PIE DE PÁGINA, Ibid, p. 35. Por lo tanto, la comunicación es unidireccional y los mensajes se transmiten en un solo sentido.

Sin embargo, la comunicación que se produce al interior de empresas, organizaciones, fundaciones, entre otras. No venden ningún producto sino ofrecen servicios intangibles como es el caso de CIESPAL, cuyo servicio es la comunicación. Es decir, el estudio de la comunicación está ligado a los flujos de información. Los tipos de comunicación al interior del sistema organizativo será objeto de estudio más adelante.

3.3.3.3 Comunicación interna

“La empresa se introduce en la sociedad no solo como sujeto económico activo, sino como sujeto social actuante”⁴¹

Antonio Lucas Marín define a la comunicación interna como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

“La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de la empresa. Se trata de forjar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicados en la compañía”⁴²

⁴¹ Paúl Capriotti, Planificación de la Estrategia de la Imagen, España, Editorial Ariel S.A., 1999, p. 9.

⁴² Marisa Pozo Lite , Cultura Empresarial y Comunicación Interna, Madrid, Fragua Editorial, p. 123,1997.

Por su parte, el autor español Paúl Capriotti en su artículo “la comunicación interna” conceptualiza como “**contar con la organización para lo que la organización está haciendo**”. Este concepto sintetiza lo que es la comunicación interna puesto que la organización como ya lo he mencionado es el conjunto de individuos que luchan en conjunto para conseguir los resultados de la organización, y lo que la “organización” está haciendo son los procesos, planificación y objetivos.

La relación entre los miembros de la empresa, el flujo de información y el carácter de la misma, se realiza a través de dos tipos de comunicación interna: formal e informal. Dentro de este último tipo existen tres sentidos: el ascendente, el descendente y el horizontal.

3.3.3.3.1. La comunicación formal, planteada en el diagnóstico como una variable a analizar, es aquella que transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y sigue las líneas del organigrama; es además aquella que refiere aspectos laborales, utilizando los canales de comunicación oficiales. Como se mencionó anteriormente, la comunicación formal puede ser:

- Ascendente, cuyo flujo de información nace desde los colaboradores o “nivel bajo” hacia los de más alto nivel, generalmente directivo.
- Descendente, surge desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica planteada por el organigrama.
- Horizontal, tiene lugar entre miembros de trabajo del mismo nivel jerárquico.

3.3.3.3.2 La comunicación informal, otra variable de análisis, surge de manera espontánea, a través de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa. Por lo tanto, la comunicación no controlada por la organización cuyo contenido, a pesar de tener relación con aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Además, se utiliza principalmente para satisfacer los intereses personales de los miembros de la organización. Su principal forma es el “Rumor” cuyo efecto puede ser positivo o negativo. Como afirma, Stephen Robbins, aunque el rumor sea informal, no quiere decir que no sea una fuente importante de información.

GRÁFICO # 4

Formas de comunicación interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: autor de la disertación.

3.3.3.4. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE ACUERDO A LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con el autor Antonio Lucas Marín, cada tipo de comunicación formal tiene funciones importantes en la vida organizativa que se detallan a continuación.

3.3.3.4.1. Funciones comunicación ascendente

1. Proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas de la organización.
2. Ser fuente primaria de *retorno informativo* para la dirección que permite la efectividad de su comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones, al permitir a los colaboradores de nivel inferior compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de todos para intensificar la cohesión de la información.

3.3.3.4.2 Funciones comunicación descendente.

1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.
4. Instruir a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

3.3.3.4.3 Funciones comunicación horizontal

1. Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
2. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
3. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
4. Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

3.3.3.5 Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y la gestión de la imagen y de la información⁴³. Los objetivos de la comunicación interna se plantean de acuerdo a los tipos en las cual ésta se desarrolla. De acuerdo con Justo Villafañe⁴⁴ se especifican de la siguiente manera:

3.3.3.6.1 Comunicación ascendente y descendente

1. Proporcionar a los directivos retroalimentación para toma de decisiones en el diario acontecer de la organización.
2. Es fuente de primera mano al momento de determinar si la comunicación descendente ha sido realmente efectiva.
3. Permitir a los niveles jerárquicos inferiores aliviar tensiones mediante el intercambio de opiniones e información relevante con sus superiores. Favorecer la escucha y el diálogo.
4. Estimular el *feedback* o retroalimentación efectiva fortaleciendo y homogenizando la cultura organizacional deseada.
5. Desarrollar la imagen interna creadora de identidad.
6. Desarrollar al cliente interno.
7. Dar a conocer a la organización y sus perspectivas de futuro.
8. Asegurar el conocimiento y entendimiento de los objetivos de empresa, del negocio y del mercado.

43 Nuria Salo, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, Editorial Paidós, 2005. p. 12.

44 Justo Villafañe, *catedrático español y consultor en comunicación e imagen corporativa*.

9. Proporcionar a cada persona la información operacional necesaria para realizar su tarea y para desarrollar el conocimiento.
10. Lograr credibilidad y confianza entre los miembros de la organización.
11. Promover la participación de la gente en los proyectos de empresa mediante el intercambio y el diálogo.

3.3.3.6 Gestión de la comunicación interna.

De acuerdo con Carla Cirigliano⁴⁵, comunicadora social y técnica en comunicación de las organizaciones, gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la actividad y alcanzar los objetivos de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros, es decir su interrelación.
- Facilitar la integración de los objetivos personales y los institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios para toma de decisiones, participación y Opinión.

La gestión de la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, creencias y pautas de comportamiento, que reflejan el comportamiento de los miembros de la organización, cuyo estudio se profundizará a continuación. Por lo tanto, ésta debe tomar como punto de partida una gestión eficaz de la comunicación.

3.3.3.7. Organización de la comunicación interna

La comunicación se organiza, de acuerdo a Luis Piñuel Raigada en su libro Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas:

⁴⁵ Carla Cirigliano, Importancia de la comunicación interna, En línea, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rhh/gescomint.htm#mas-autor>.

1. Relaciones , estrictamente **profesionales**, y que vienen marcadas como Subsistema al interior del Sistema Social en cuyos procesos sus miembros son *agentes productores*, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital y/o trabajo) para la producción de bienes o servicios que se habrán de ofertar a otros agentes (consumidores, distribuidores, público). Por ejemplo, la presentación de un informe.
2. Relaciones de **convivencia, o comunicación informal** en cualquier entorno de la organización dependiente de éste que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, por ende condiciona los resultados de la empresa. Por ejemplo, la desmotivación es un factor que disminuye la productividad.
3. La relaciones de **identidad organizacional o cultura de la empresa**, Conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados, otorgándole sentidos a la percepción de las personas, mensajes o expresiones que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de convivencia, como en la percepción de la misma organización, de su gente, de su historia, sus objetivos frente al exterior. “Así por ejemplo, la cultura de la empresa y un conocimiento adecuado a cada nivel de sus estrategias, frente a la competencia permitirá profundizar en la percepción de la empresa como entidad y romper compartimientos estancos respecto a actividades aparentemente independientes, que se bloquean unas a otras”⁴⁶.

3.3.3.8 Funciones de la comunicación interna

La comunicación dentro de la organización cumple cuatro funciones según Stephen Robbins⁴⁷: control, motivación, expresión emocional e información.

- **Control**, vigila el comportamiento o conducta de los miembros para facilitar el cumplimiento de los lineamientos formales y la jerarquía organizacional.

⁴⁶ Paúl Capriotti, Planificación de la Estrategia de la Imagen, España, Editorial Ariel S.A., 1999, p. 9

⁴⁷ Stephen Robbins, prestigioso autor norteamericano, se doctoró en la Universidad de Arizona y ha sido catedrático en las universidades de Nebraska, Concordia de Montreal, de Baltimore, del Sur de Illinois, y Estatal de San Diego. Los tratados de conflicto, poder y política en las organizaciones, así como el desarrollo de las capacidades de trato personal.

- **Motivación**, fomenta el buen desempeño de los miembros de la empresa, si éste no es el óptimo.
- **Expresión emocional**, proporciona un escape para escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales, considerando que el trabajo es una forma de interacción social.
- **Información**, facilita la toma de decisiones al proporcionar datos para identificar y evaluar alternativas de gestión.

Sin embargo, para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna también se debe fomentar la participación de los miembros de la organización. Es decir las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben sentir un alto grado de pertenencia, considerarse “miembros activos” a la hora de gestionar la comunicación y no sólo receptores de información descendente.

Paul Capriotti⁴⁸ confirma lo anotado y señala que para que los miembros de la organización participen de manera activa deben darse tres condiciones:

2. Que los colaboradores confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para ejecutar sus funciones y realizar actividades.
3. Que los empleados tengan la capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, lo que creará un sentimiento de respeto a su aptitud y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse participe de los éxitos de la organización.
4. Que los colaboradores tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas, ya que si los miembros de la organización consideran que sus comentarios o sugerencias serán tomadas en cuenta por la dirección, se generará mayor comunicación ascendente y consecuentemente mayor participación.

Según el mismo autor la comunicación interna cumple varias funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia a nivel interno y mayor competitividad a nivel externo. Una buena comunicación interna producirá una *mejora en la interactividad* entre los miembros de la organización, ya sea a nivel profesional como a nivel personal; esta

48 Paul Capriotti reconocido autor español. Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona; Licenciado en Comunicación Social por la Universidad de Rosario y Diplomado en Dirección y Gestión de Marketing por ESADA. Además es docente e investigador en varios organismos internacionales.

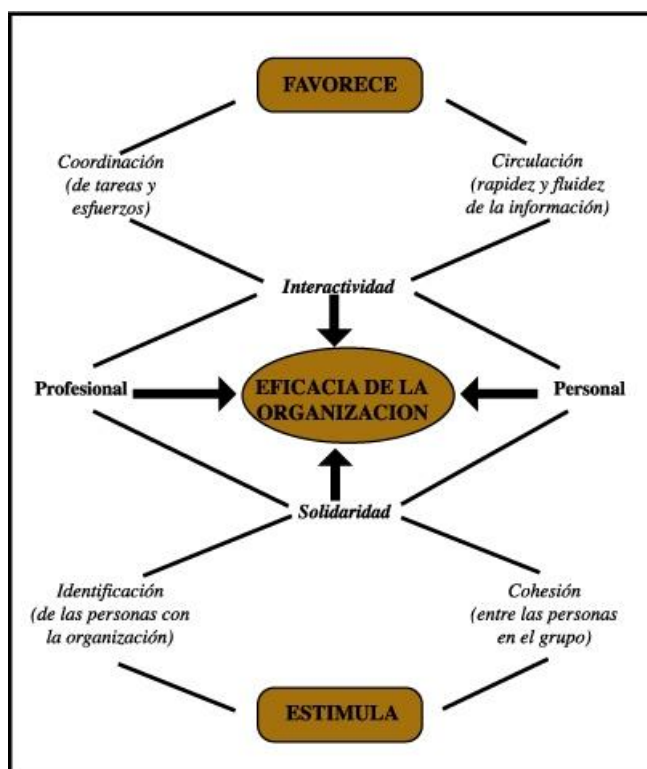
interactividad favorece, la *circulación de los mensajes* de una forma rápida y fluida; y a la *coordinación de tareas y esfuerzos* entre los diferentes departamentos.

De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá adaptarse con mayor rapidez a las situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la *cohesión* entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la *Identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor *solidaridad* entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Estas funciones se explican de mejor manera en el siguiente gráfico.

GRÁFICO # 5

Funciones de la Comunicación Interna



Fuente: Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen, P.9

3.4. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son herramientas que transportan los mensajes que informan, coordinan y reestructuran los objetivos, funciones, actividades a los miembros de la organización ya sea de manera formal o informal. La elección del canal de comunicación más adecuado ciertamente es una decisión delicada. Las diversas situaciones y actividades organizacionales exigen que cada empresa cree su propio sistema de comunicación. Todo dependerá de la capacidad de comunicar información para conseguir uno u otro objetivo y si el mensaje es o no de rutina. Algunos tienen gran capacidad para:

- a) Manejar varias claves al mismo tiempo (posturas, palabras, expresiones del rostro, gestos, etc.)
- b) Facilitar una retroalimentación rápida si (de manera verbal y no verbal)
- c) Ser muy personales.

Por otro lado, muchos otros canales son limitados por barreras de comunicación que eventualmente podrían interferir durante la emisión del mensaje:

- a) Filtrado, debido a la posibilidad de manipulación de información por parte del emisor con el fin de que sea más favorable a los ojos del receptor.
- b) Percepción selectiva, los receptores o públicos internos ven y escuchan selectivamente, es decir basados en sus necesidades, motivaciones personales y experiencia.
- c) Emociones, debido a la interpretación del mensaje de acuerdo al estado de ánimo, condición social, nivel de educación o lenguaje utilizado.

De acuerdo con estas consideraciones, José L. Piñuel clasifica a las herramientas de comunicación en tres tipos: Canales permanentes, Canales de periodicidad regular, Canales de frecuencia ocasional y Canales puramente ocasionales.

3.4.1 Canales permanentes

- **Carteleras.** Brindan información legal, resultados, acontecimientos externos de interés a la organización, recortes de prensa, fotos de la empresa, etc.

- **Buzón de sugerencias.** Permiten a los empleados emitir sus opiniones sobre el desarrollo de la organización y emitir sus sugerencias sobre el mejoramiento de la misma.
- **Correo electrónico.** Facilita la comunicación interactiva, es decir contacta con un miembro o varios miembros de la empresa y transmitirles mediante una red informática el mensaje.
- **Señalizaciones.** Identifica el destino encomendado a las personas, funciones, tareas y actividades con el objetivo de construir y legitimar la identidad de los mismos. De esta manera denotar la estructura interna de la organización.

3.4.2. Canales de periodicidad regular

- **Periódico interno.** Este canal de comunicación permite que el flujo de información se de a nivel ascendente, descendente y horizontal. Los objetivos de esta herramienta son: informar (empresa y entorno), motivar (experiencias positivas, valoración de resultados y esfuerzos del personal) integrar al personal (sentimiento de pertenencia, notas sociales, anuncios).
- **Carta al personal (memorando).** Esta herramienta es de tipo formal-descendente y su objetivo es iniciar y mantener un contacto informativo directo, sin intermediarios de su discurso, con los miembros de la organización sobre mensajes oficiales.
- **Notas o flash informativos.** Difunde a un público interno concreto información breve como reforzamiento de medidas de seguridad, información técnica, anuncio de la llegada de una personalidad importante, etc. El tipo de comunicación, al igual que la carta al personal, aunque menos oficial es descendente.

3.4.4. Canales de frecuencia ocasional

- **Audiovisuales de empresa, para uso interno.** Uno de los objetivos es la formación de los miembros de la organización, ayudan a “evolucionar” los conocimientos, las opiniones y/o comportamientos sobre temas concretos como seguridad, estrategias, nuevos procedimientos, campañas, absentismo, aprendizaje de una nueva técnica, etc.
- **Reuniones.** El objetivo de las reuniones es destinar un tiempo de trabajo al desarrollo de la tarea para el intercambio de información, en otras palabras permite el encuentro comunicativo interpersonal, habitualmente cara a cara.

- **Seminarios de estudio.** Herramienta de comunicación que consiste en reuniones internas cuya finalidad es abordar en profundidad un problema, generalmente complejo, y hacer que cada miembro participe en su dilucidación. Estas reuniones carecen del objetivo de “tomar decisiones”.
- **Videoconferencia.** Permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente distanciadas, y conectadas entre si por un sistema de telecomunicación.
- **Entrevistas individuales.** Consiste en una reunión privada entre el directivo y el colaborador, la cual permite al expresarse libremente ante la autoridad sin intermediarios; y para la dirección la oportunidad de comprensión, al igual sin intermediarios.
- **Acogida.** Procedimiento realizado al ingreso de un nuevo miembro a la organización, que implica: presentación de la empresa, medios y herramientas de trabajo, información documental y presentación personal ante los demás miembros de la organización.
- **Grandes celebraciones “sales meeting”.** Acontecimientos principalmente informales cuyo objetivo es reunir un gran número de personas en la organización y direccionarlas a un tema concreto cuyo objetivo es crear consenso y favorecer la motivación colectiva mediante el “espectáculo”.

3.4.4.5.1. Canales puramente ocasionales

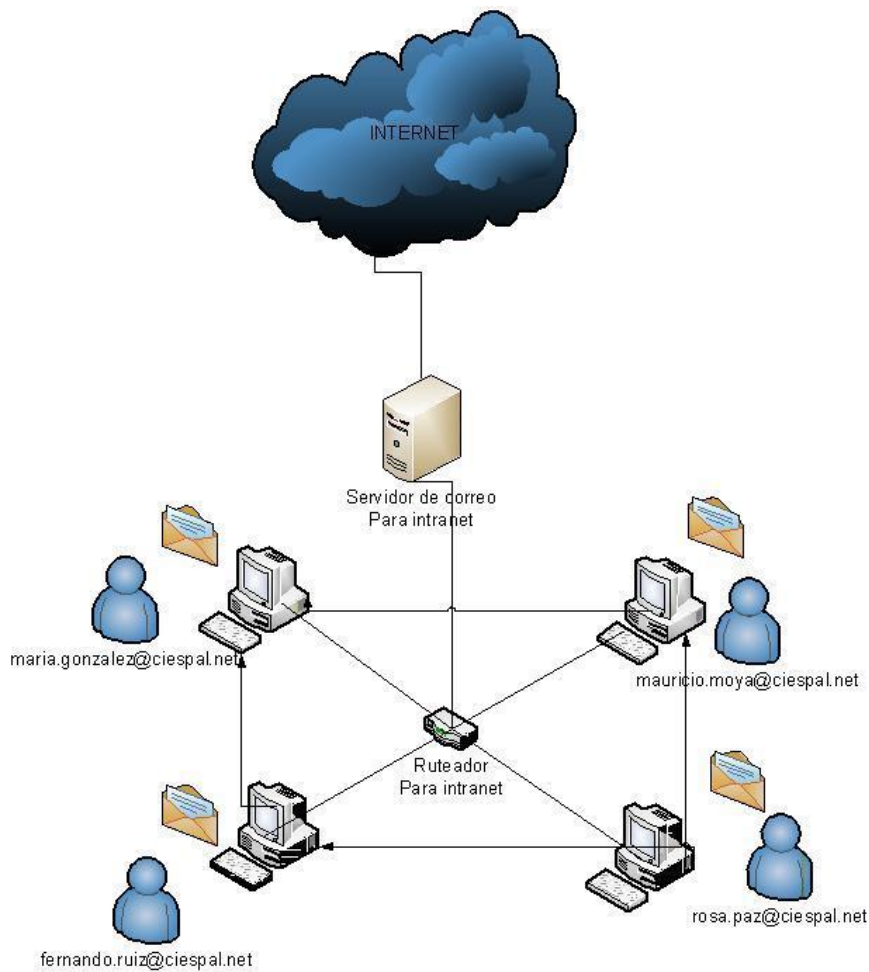
- **Mensajes difundidos por altavoces.** Permite transmitir informaciones breves y prácticas de manera simple e instantánea. Sin embargo, este canal es poco utilizado ya que los mensajes transmitidos sufren de mala retención y en ocasiones son percibidos como una agresión sonora.

En la actualidad, las organizaciones fortalecen y enriquecen el flujo de información por medio de tecnologías de cómputo como por ejemplo: enlaces de Intranet y correo electrónico. El correo electrónico ha reducido notablemente el número de memorandos, cartas y llamadas telefónicas para comunicarse entre ellos y con proveedores, clientes y otros interesados externos. “Como herramienta de comunicación el correo electrónico tiene una lista grande de beneficios. Se pueden enviar a una persona o a miles con el clic de un ratón. Se pueden leer por completo, a conveniencia del destinatario”⁴⁹

⁴⁹ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Editorial Pearson Educación, 2004, p. 293

3.4.5. Enlaces de Intranet. “las intranets son redes privadas de información que abarcan toda la organización y que parecen y funcionan como un sitio de Internet, pero solo los miembros tienen acceso”⁵⁰. Este es un medio que se ha convertido en uno de los medios preferidos de comunicación entre los integrantes/ miembros de una empresa. Sin embargo, CIESPAL no cuenta con este tipo de Enlace o canal de comunicación que facilitarían la comunicación entre departamentos y acceso a la información de la compañía en cualquier momento.

GRÁFICO # 6



Fuente: autor disertación.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 293.

3.4.6 Elección del canal de comunicación

De acuerdo con Stephen Robbins, en las investigaciones se ha descubierto que los canales difieren por su capacidad de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de:

1. Manejar varias claves al mismo tiempo.
2. Facilitar una retroalimentación rápida.
3. Ser muy personales.

En este sentido y como se señalaba anteriormente, las conversaciones en persona “cara a cara” (comunicación interindividual) tienen mayor riqueza de canal porque permiten comunicar la mayor comunicación en un determinado periodo de tiempo; ya que ofrece varios importantes aspectos como: ofrece retroalimentación inmediata; se pueden ver e interpretar palabras, gestos, tono de voz, entre otros, es decir comunicación verbal y no verbal. Sin embargo, no se puede desmerecer a los demás canales ya que cada uno cumple con una función que enriquece la comunicación.

“La elección de un canal sobre otro depende de que el mensaje sea de rutina o no. En el primer caso, los mensajes son directos y sin ambigüedades. En el segundo es probable que sean complicados y que incluyan la posibilidad de generar malos entendidos”⁵¹

En síntesis la cantidad de información que puede transmitirse en un episodio de comunicación se llama **riqueza del canal**.

3.5. Públicos internos

Los públicos internos son las personas que se encuentran vinculadas directamente con la empresa, concebidos al interior de la misma. Su importancia radica en el grado de dependencia mutua, puesto que la organización requiere de su conocimiento y destrezas para el logro de sus objetivos y para la supervivencia como sistema. Por su parte, el público interno ayuda a satisfacer, a través de su trabajo en la empresa, la escala jerárquica de necesidades propuestas por Abraham Maslow hasta llegar a la motivación de su trabajo (o necesidad de autorrealización).

⁵¹ *Ibíd.*, p. 295.

En el marco de esta definición, Luis Piñuel señala que existen dos clases de públicos internos: los **directos**, quienes reciben los mensajes sin mediaciones y los **indirectos**, que reciben los mensajes a través de intermediarios, por ejemplo el jefe o director de un departamento que presenta al persona las decisiones tomadas por la empresa.

El ingeniero y comunicador Ítalo Pizzolante durante el III Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional realizado en CIESPAL señala que existe también el público externo o *stakeholder*. Este concepto viene de “apuesta”, de aquel que pone su confianza en ganar la mano de pócker; ese “apostador” en términos de opinión pública se refiere a todos aquellos públicos “dolientes” del presente y futuro de la empresa y que están interesados en que la empresa tenga éxito ya que el éxito personal o comunitario del “stake” esta atado al éxito de la empresa.

En otras palabras, los públicos se establecerán a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge entonces un vínculo o relación entre los individuos y la empresa con base a dichas consecuencias. Al momento en que las personas reconocen un problema o las consecuencias de la organización sobre ello, se convierten en públicos, quienes tendrían intereses específicos en función de dicho vínculo o relación.

3.6. Estructura de la organización

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Existen seis elementos que diseñan la estructura de la empresa: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

- Especialización laboral. Es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.
- Departamentalización. Una vez divididas las tareas mediante la especialización, se las agrupa de tal manera que puedan ser coordinadas aquellas que sean comunes.
- Cadena de mando. Es una línea continua de autoridad que se extiende en la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quien. La cadena de mando se analiza de acuerdo a dos conceptos complementarios: autoridad, derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar

que se acaten; y unidad de mando, afirma que una persona debe tener un solo jefe directo ante cual es responsable directo.

- Tramo de control. Determina el número de empleados que un gerente puede dirigir con eficacia.
- Centralización. Es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
- Formalización. Es el grado en que las tareas están estandarizadas. Es decir, si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace.

3.7. Redes de comunicación

De acuerdo con el autor Carlos Fernández Collado, las redes de comunicación se refiere a de la “interacción entre los individuos y como se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa, de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles”⁵². Es decir existen dos fuentes para exista una red de comunicación o simplemente red.

3.7.1 Tipo de red

La interacción en un grupo puede ser **formal**, impuesta por una autoridad externa, o **informal**, derivada de los procesos del grupo.

Parafraseando al autor, la comunicación es muy importante en la interacción en una red. El flujo de información entre los miembros de ésta determina la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros. En cuanto al uso de los canales de comunicación, a mayoría de las investigaciones (Bavelas y Leavitt) demuestra que la eficiencia del grupo depende del empleo de canales bidireccionales y no, únicamente, unidireccionales. “Las relaciones entre las posiciones, en términos de canales de comunicación son las importantes”⁵³

De acuerdo con el autor, la redes centralizadas son más eficientes en la identificación de símbolos que las descentralizadas (aquéllas en las que los miembros todos los miembros están en la mismas o casi distancia de centralización), donde todos se comunican entre

⁵² Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 2002, p. 79.

⁵³ *Ibíd.*, p.79.

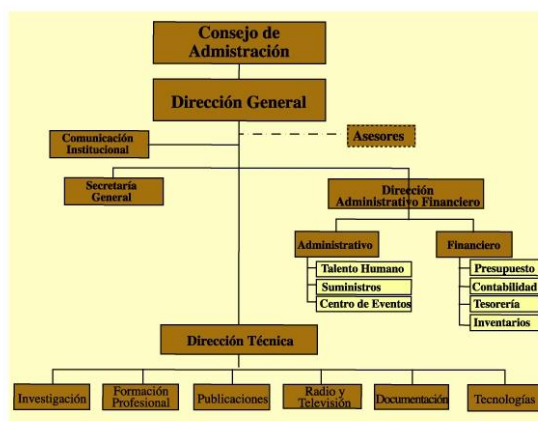
sí. Mientras que los miembros de redes descentralizadas están más satisfechos y emiten más mensajes.

3.8 Modelos de diseño de la organización.

Se puede describir a la organización de acuerdo a varios modelos de diseño organizacional, sin embargo se describirán dos de acuerdo a la realidad de CIESPAL. De esta manera se determinan dos modelos: mecanicista y orgánico.

El **modelo mecanicista** corresponde a la Teoría Clásica, específicamente a los planteamientos de la burocracia debido a que tiene una extensa departamentalización, mucha formalización, priorización de la comunicación descendente, y poca participación de los miembros a nivel inferior en la toma de decisiones.

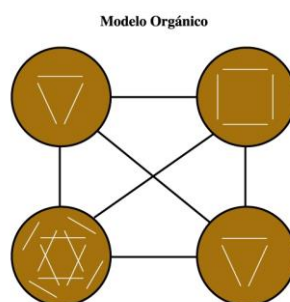
GRÁFICO # 7



Fuente: CIESPAL

En el otro extremo se encuentra el **modelo orgánico** que es una estructura horizontal, con equipos formados con varias jerarquías y funciones, poca formalización, equilibrio en la comunicación horizontal, ascendente y descendente y gran participación en la toma de decisiones.

GRÁFICO # 8



Fuente: autor disertación

3.9. Centralización.

De acuerdo con Stephen P Robbins el término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. En el caso de CIESPAL en el Departamento de Comunicación Institucional. Por lo general, se indica que si la Dirección toma las principales decisiones de la organización sin las sugerencias o aportaciones de los colaboradores de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colaboración del personal, más descentralización hay. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea los derechos inherentes a una posición.

“La centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización”⁵⁴.

Se pueden distinguir entre dos tipos de toma de decisiones:

1. **Decisiones sobre el trabajo.** Afectan a temas sobre quién, cuándo y cómo se ejecuta una asignación del trabajo.
2. **Decisiones estratégicas.** Afectan a los temas relacionados con políticas y supervivencia de la organización a medio y largo plazo.

“Por regla general son las primeras decisiones, las relacionadas con el trabajo, las que se descentralizan, mientras que las decisiones estratégicas suelen tomarse en la cumbre de la organización”⁵⁵.

Se puede concluir que cuando el poder en una organización está concentrado en lo alto de la pirámide jerárquica existe menos retroalimentación y el rol de los colaboradores de la empresa es implementar las decisiones pero no participaron en ellas. Esto, podría producir una débil cultura organizacional en cuanto al sentido de pertenencia y alejamiento para cumplir con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, si el poder de la toma de decisiones consensuadas podría aumentar el flujo de la información entre los diferentes departamentos de la organización y la identificación con CIESPAL.

⁵⁴ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, México, 2004, p. 431.

⁵⁵ Antonio del Cerro, Máster a distancia en comunicación de las organizaciones, Universidad de Barcelona, p. 17.

3.10. Descentralización

“En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral”⁵⁶.

La tendencia actual en una empresa es que las organizaciones sean más flexibles y sensibles a las necesidades y requerimientos para que éstas vayan acorde con la filosofía corporativa de la empresa y fortalecer su cultura organizacional. La descentralización facilita la toma de decisiones en nivel inferior.”En las compañías grandes, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y poseen conocimientos más detallados sobre los problemas que los directivos”⁵⁷

3.11. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.11.1 Definición

En una sociedad existe siempre una serie de principios básicos que por convención son asimilados y aceptados por la sociedad y que rige la forma de comportarse dentro de ésta. A este comportamiento adquirido por los miembros de una comunidad se define como *cultura*. Las organizaciones pueden ser consideradas como “sociedades en miniatura” y por lo tanto, poseerán valores, creencias y pautas que orienten el comportamiento personal y grupal dentro de la empresa, a la que se da el nombre de *cultura organizacional*. Es en la década de los 70 cuando nace la verdadera concepción de la cultura en las organizaciones.

En otras palabras, los principales factores de diferenciación son intangibles, como se mencionaba anteriormente, al interior de una empresa pueden ser estructura de la organización, estilo de dirección, valores, historia, personalidades, entre otras. Estos factores culturales influirán en la estructura y comportamiento, único, en una empresa.

⁵⁶ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, México, 2004, p. 432.

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 431.

“La cultura de la empresa corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones. Dicha cultura se traduce por:

- Hábitos (usos y costumbres)
- Mitos y ritos
- Tabúes
- “mentalidad casera”
- Estilo de dirección y comportamiento”⁵⁸.

Capriotti define a la cultura organizacional como “el conjunto de normas, valores, y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Por ello suele decirse que la cultura le da a la empresa, lo que la personalidad le da al individuo. Toda organización posee cultura organizacional que la diferencia de otras y se formaría a partir de la interpretación que los miembros de una organización hacen de las normas y de los valores establecidos por la filosofía organizacional. Sus elementos constitutivos son:

Sintetizando la cultura organizacional es el compartir una cultura, visión, misión, valores, toma de decisiones, relaciones entre colaboradores, trabajo en equipo, integración, motivación. Joan Costa señala que la cultura organizacional es la participación en la construcción de una conciencia colectiva y una acción común **“saber y hacer juntos”**

3.12. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

“Etimológicamente, el término “identidad” viene de *ídem*, que significa “idéntico a sí mismo”⁵⁹.

Para el análisis de la personalidad de la organización es necesario definir su identidad organizacional. Paul Capriotti señala que la identidad organizacional es “la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la

⁵⁸ Annie Bartolie, Comunicación y Organización, Buenos Aires, 1992, p.138.

⁵⁹ Joan Costa, El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, Barcelona, Editorial Costa Punto Com, 2009, p.125.

organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado”.⁶⁰

GRÁFICO #9

De acuerdo con el autor la identidad se define por cuatro parámetros

¿Quién es? → qué es la empresa	¿Qué hace? → Para qué sirve lo que hace
¿Cómo lo hace? → Estilo, conducta (cultura organizacional)	¿Cómo lo comunica? → Relaciones, información.

Fuente: autor disertación.

“La diferencia estructural de la marca de identidad establece que ella es un signo que diferencia los productos/servicios de los competidores y acredita su origen”⁶¹. En la actualidad, ya no se entiende como un flujo intangible y, por tanto, inmanejable, sino un instrumento privilegiado porque es único, exclusivo y distintivo. Ya que todo lo que la empresa hace y dice ante la sociedad, necesaria e inevitablemente la identifica.

“La identidad organizacional es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa”⁶². Se dice que mientras la identidad del individuo es socialmente construida, la identidad de la organización es un producto social, debido a que las organizaciones desarrollan elementos de su propia identidad y adquieren aquellos elementos ya preexistentes en su entorno.

Toda empresa posee una identidad desde el punto de vista del mercado y de la sociedad. Sin embargo, esto no quiere decir que su identidad sea necesariamente la deseada. Se puede diferenciarlas entre una identidad objetiva y subjetiva.

⁶⁰ Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona, Editorial Ariel, P. 140.

⁶¹ Joan Costa, Imagen Corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, Editorial La Crujía, 2003, p.126

⁶² Internet. En línea, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>

La identidad **individual** se traducirá, en un primer nivel, en el aspecto físico y rasgos característicos hasta el documento de identidad de una persona: nombre, apellido, género, edad, entre otras. En un segundo nivel, la identidad individual son todos aquellos aspectos relacionados a la personalidad: simpatía, actitud, conocimientos, destrezas, habilidades. Pero la empresa no es una unidad física que podamos fotografiar ni observar directamente. El único método para materializar una estructura “identitaria” tan abstracta es la representación simbólica. “El principio de esta afirmación es el siguiente: Un símbolo es un elemento sensible, convencional que está en lugar de otra cosa ausente”. “(...) La identidad -de una empresa o de una persona- sigue el modelo estudiado por la antropología, es decir, se expresa nombrando. La identidad de la empresa empieza entonces por un símbolo lingüístico: el nombre⁶³”.

A la identidad se la reconoce por la expresión de todas las realidades de la organización:

- **Identidad visual, icónica y cromática:** a medida que la identidad debe ser comunicada, necesita algo más que un símbolo verbal para alcanzar las condiciones de singularidad y emoción que la organización desea transmitir. A este signo se lo denomina logotipo. Además, algunas empresas lo acompañan con símbolos gráficos o icónicos. A esto se denomina identidad icónica.
- **Su forma de relacionarse y de comunicarse.**
- **Su identidad en la globalidad**

La identidad corporativa *objetiva* responde a la pregunta de ¿quiénes somos y qué hacemos? Por ello, define lo que la empresa es: su estructura institucional conformada por su estatuto legal, su trayectoria, ubicación, la estructura de su capital, entre otras. Además, define lo que la empresa hace, es decir, todo lo relacionado a su sistema de producción: productos o servicios que ofrece, distribución, precios, entre otros.

Identidad corporativa *subjetiva*, como su nombre lo indica, la identidad corporativa subjetiva es más emocional que funcional. Si bien se basa en la identidad corporativa objetiva, posee una fuerte carga interpretativa de los diversos públicos. Responde a las preguntas de ¿qué es lo que se dice? y ¿cómo la organización lo hace?

La primera se refiere a todo aquello que la organización manifiesta formalmente a través de su flujo de comunicación regular. La segunda responde a cómo la organización

63 Joan Costa. La comunicación en acción. Barcelona, Editorial Paidós, p. 148

plantea y expresa las relaciones con los públicos, es decir, sus valores. De esta manera, es lo que denota y connota.

Antonio Lucas Marín, en su libro “La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones”, propone a su vez la siguiente clasificación de la identidad organizacional de acuerdo a la realidad percibida por los públicos:

- **Identidad técnica:** calidad de los procesos organizativos y productivos.
- **Identidad de servicio:** eficacia de la relación con sus públicos internos y externos expresada en su capacidad de comunicación, solución de problemas y agilidad administrativa.
- **Identidad axiológica:** compromiso con el cliente y responsabilidad de su propia gente.
- **Identidad de mercado:** amplitud de la oferta y conocimiento de la demanda.

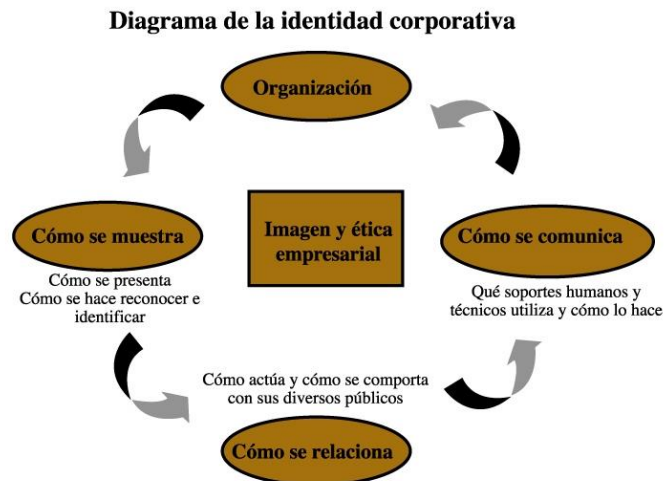
Entender la realidad comunicacional y el comportamiento interno encierra la conceptualización del público interno sobre la identidad de la organización (percepciones, experiencias, sensaciones, estereotipos, tradiciones, entre otros.) que se manifiesta mediante comportamientos específicos tales como:

1. Habilidad de identificación del empleado.
2. Desempeño para lograr el éxito.
3. Niveles de satisfacción con la situación de trabajo.
4. Cultura organizacional: *mix* de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa.
5. Función ejemplo: mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (*feedback*).

En resumen, la identidad ideal es la relación equilibrada entre lo que la organización comunica, en el mecanismo que utiliza para relacionarse, y en su proyección hacia los diversos públicos.

GRÁFICO # 10

Identidad organizacional



Fuente: Linda Putnam; Joan Costa; Francisco Garrido, Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, P. 26.

3.13. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional está conformada por todos aquellos principios que vienen dados por los fundadores: creencias, valores y pautas de comportamiento. Son importantes porque encaminan a la organización hacia un objetivo común. El contenido de toda filosofía corporativa abarca:

3.13.1 Misión: es la razón de ser de la compañía. ¿Qué es y a qué se dedica? Describe los beneficios o soluciones que la organización brinda a sus diversos públicos.

3.13.2. Visión: describe hacia dónde quiere llegar la organización en un futuro. Tal como afirma Paul Capriotti, "es la ambición" de la compañía, su reto particular".

3.13.3. Valores: ideales que comparten y aceptan explícita e implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se establecen en el plano de lo emocional. ¿cómo hace la organización sus negocios? ¿Cuáles son aquellos valores y principios que predominan en las relaciones con públicos internos y públicos externos?

3.13.4. Creencias: que comparten y aceptan explícita e implícitamente los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se establecen en el plano racional.

Una correcta filosofía debe incluir todos estos principios, su forma de evaluación se da con base al **CUAC**. Es decir deberá ser:

1. **Comunicable.** Clara, sencilla y concisa en la redacción para que pueda ser fácilmente expresada a los miembros de la organización.
2. **Útil.** Debe ser una guía que soporte los objetivos institucionales.
3. **Asumible y creíble.** Es decir, realista y alcanzable.

Para estudiar la cultura organizacional se deben tomar en cuenta varios factores que son inherentes a cualquier tipo, ya sea ésta fuerte o débil⁶⁴, y que afectan al desarrollo, aceptación, modificación de la cultura de una empresa.

- a) Toda organización posee una cultura organizacional. Se establece por sólo el hecho debido a la interacción y relación entre los miembros de una organización.
- b) La cultura corporativa es una estructura “suprapersonal”. Al igual que la cultura de una sociedad, la cultura en la organización está más allá de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de creencias y valores por encima de los miembros del grupo. Las pautas de la cultura organizacional se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance.
- c) La cultura organizacional es un factor de integración. Todos los miembros de la organización deben aceptar y asumir sus elementos constitutivos existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de éstos implica su integración y reconocimiento como parte del grupo.

3.13.1. Funciones

Se ha aludido el efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de sus miembros, ahora explicaré las funciones que cumple en la empresa. Primera, define los límites, es decir distingue entre una organización y las otras. Segunda, transmite a los

⁶⁴ Según Stephen Robbins, una cultura fuerte se caracteriza porque los valores de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. Consecuentemente la cultura organizacional fuerte tiene mayor influencia en la conducta de sus miembros.

miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso superior a los intereses personales. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social⁶⁵. Finalmente, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y comportamiento de los colaboradores.

3.13.2. Características

Las características que en conjunto captan la esencia de la cultura organizacional de una empresa son:

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se motiva a los miembros de la organización para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
4. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
5. Agresividad. Grado en que los miembros de la organización son competitivos, proactivos antes que despreocupados.
6. Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer⁶⁶.

3.14 IMAGEN

Debido a que la presente disertación tiene como objeto de estudio la comunicación interna del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) y la imagen constituye la visión externa de la empresa, sólo haré referencia al concepto de imagen como uno de los cuatro pilares de la organización actual.

“La imagen es el resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes. Para la empresa la imagen es un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos valores positivos, motivantes y duraderos”⁶⁷.

65 Como lo explica S. Robbins “La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer”.

66 *Ibid.*, p. 525.

67 Costa, Joan, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios, Madrid, Ciencias Sociales editorial, 1995, p. 45.

3.15 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

“Por política entendemos una serie de orientaciones que rigen nuestras relaciones, decisiones y acciones con los demás, en un determinado campo. Cuando hablamos de **políticas de comunicación**, entendemos aquellas orientaciones que acompañan nuestras relaciones, decisiones y acciones como comunicadores”⁶⁸

3.16. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.16.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.16.2 Resultados obtenidos del pre-diagnóstico por observación dirigida

Durante las pasantías realizadas en CIESPAL se pudo observar el proceso de comunicación interno a través de las relaciones a nivel personal y laboral entre los miembros de la institución. En conversaciones informales con algunos de los colaboradores se preguntó sobre la Historia, Visión, Misión y Objetivos de CIESPAL con el objetivo de indagar cuánto la conocían de manera espontánea. Sin embargo la gran mayoría desconoce a profundidad sobre éstos y se comentó que la información se la podía encontrar en la página *web* o solicitar al departamento de Comunicación Institucional, ya que es el que maneja la mayor parte de la información de la empresa. El grupo restante comentó sobre los objetivos y responsabilidades del departamento en el que trabaja, mas no a nivel global. Esto evidenció la falta de conocimiento, por tanto, sentido de pertenencia con la filosofía organizacional.

“Una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas , y vinculadas por un orden de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes, y que, dependiendo de cuál sea alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y

⁶⁸ Manual entregado por la docente de quinto nivel de Producción de radio. La propuesta de comunicación, Unidad Uno, p. 41.

tareas, garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma”⁶⁹

Para llegar a esta conclusión se realizó una encuesta a la población de CIESPAL, en la que el 83% de la ésta no se conoce la filosofía organizacional; mientras que el 17% no se siente identificado. Más de la mitad de la población no se siente identificada. En un análisis cualitativo, se evidenció que, a pesar, de contestar que si se sienten identificados era inverosímil ya que desconocían lo esencial de la filosofía “CIESPALINA”, la cual es importante ya que encamina a la institución a un objetivo común.

Se pudo percibir también que existe poca unidad y compañerismo, poca predisposición para colaborar en las tareas y desinterés en los mensajes recibidos por parte de un jefe. Es decir, el mensaje considerado como una orden o la realización de alguna actividad es recibido, incluso comprendido, pero la importancia que se le da es mínima. En otras palabras el interés no es empáticamente compartido. Consecuentemente, no existe cohesión o espíritu de equipo ni se comparte objetivos comunes con la institución. En una entrevista realizada a uno de los miembros de CIESPAL comentó que “existe mucha apatía, desunión y desmotivación”. Mientras que otro entrevistado considera que su trabajo no es valorado.

Además, se observó que la comunicación entre los miembros se realiza prioritariamente a nivel directivo, jerárquica-de manera horizontal y la toma de decisiones se realizaba siempre con el consentimiento del departamento de Comunicación Institucional. Así por ejemplo. La Directora Técnica, encargada de planificar y asesorar programas de trabajo para la organización, realizaba una investigación sobre el requerimiento de las publicaciones de CIESPAL; sin embargo las actividades, los informes, la selección de actores lo coordinaba y aprobaba siempre con la Directora Institucional, quien a su vez era el nexo para aprobación final con la Dirección General. Una vez consentida la gestión se delegaban responsabilidades en el equipo de trabajo del área respectiva.

Otro ejemplo ocurrió con el departamento de Formación Profesional. Su Directora, quien planifica cursos, seminarios académicos a nivel nacional e internacional, realizaba un taller sobre periodismo científico pero la selección de expositores y temas a abordar en este programa se aprobaba conjuntamente con el departamento de Comunicación

⁶⁹ José Luis Piñuel Raigada, Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, Madrid, Editorial Síntesis, 1997, p. 94

Institucional. Evidencia también una falta de autonomía en sus cargos. Esto puede suceder ya que no existen: Manual de Bienvenida, Manual de Procedimientos ni Manual de Identidad Visual Corporativa, vitales para el conocimiento y apropiación de la compañía, ya que en éstos se manifiesta toda la información de la organización.

De igual manera sucedía con el departamento de Publicaciones, toda producción de material impreso (libros, afiches, trípticos, folletos) para ser promocionado en eventos institucionales a nivel nacional debía ser revisada, corregida pero sobre todo tener el consentimiento de la encargada del departamento de Comunicación Institucional para aprobación de la Dirección General y de esta manera ser comunicado y llevado a cabo por los miembros del departamento correspondiente.

Se puede decir que este proceso se replicaba en todas las áreas de la organización, excepto en la Dirección Administrativa y Financiera, la cual contaba con cierto grado de autonomía, cuando no se trataba de normas o disposiciones para el personal, ya que éste departamento se encarga del Talento Humano de la organización.

Así lo manifiesta en una entrevista, una colaboradora de CIESPAL “El problema de CIESPAL radica en que el rol del departamento (Comunicación Institucional) está a cargo de una misma y sola persona, quien desempeña otras actividades de otras áreas a las que da prioridad. Por lo tanto el desempeño no es eficiente, ya que no se da importancia a lo que es gestionar la comunicación interna”.

Otro problema que surgió de la observación dirigida es que existe una dicotomía, quienes están a favor de la gestión de la Dirección General y del departamento de Comunicación Institucional y de quienes no comparten con el manejo de los procesos en diversas áreas. Una de las razones radica en la Centralización de la Información y falta de autonomía en el cargo, derivado de la falta de un Manual de Procedimientos.

En este sentido, la comunicación es prioritariamente de tipo formal y vertical-descendente, ya que se manejaban mensajes reconocidos como oficiales y las relaciones se planteaban siguiendo las líneas del organigrama divisional. Dentro de este tipo de comunicación, se observa que la forma más utilizada es la horizontal y la descendente, pues generalmente los directivos del mismo nivel jerárquico se comunicaban de manera directa; y la descendente, una vez consensuado los proyectos, normas, opiniones, entre

otros, se informaba al resto del equipo. En resumen el tipo de comunicación que prima en CIESPAL es formal-descendente y horizontal.

Lamentablemente, se observó que la retroalimentación es débil por parte de las personas de cargo de menor jerarquía, pues tienen reuniones en las que los colaboradores escuchan, asienten, pero no proponen nuevas ideas, no sugieren cambios, no se toman decisiones de modo participativo y demuestran poco disenso (a pesar de tenerlo y manifestarlo después, fuera de un contexto formal) y cuando lo demuestran no defienden sus argumentos, es decir no se establece un verdadero diálogo. En una entrevista realizada a un miembro de CIESPAL se le preguntó si cree que el personal se siente contento trabajando en la empresa, a lo que contestó que “realmente no, quizá de “boca para afuera” se sientan a gusto pero no hay motivación ni buena relación laboral”. Por lo tanto, el tipo de comunicación es formal, vertical y unidireccional.

Mientras que los directivos no fomentan la participación del grupo, no existe integración entre directivos y colaboradores, no se estimula el *feedback*. Tampoco se fomenta la comprensión de los objetivos de un determinado proyecto, ni la participación de los colaboradores (subordinados), el trabajo en equipo, toma de decisiones, ni se aporta a la mejora del clima laboral que constituyen algunas de las funciones de la comunicación interna. Esto se evidencia en una entrevista realizada, como señala la persona entrevistada “No existe en CIESPAL libertad de expresión, ya que no se puede ser completamente franca en lo que se dice, ya que si está en desacuerdo a la Dirección General se margina a la gente y las opiniones no son valoradas. También señaló que no puede tomar decisiones en su cargo y sólo el jefe departamental lo hace, después de reuniones semanales con sus similares en cargos”.

Este análisis remite a la observación del uso de canales de comunicación, los tres canales utilizados con mayor frecuencia por parte de los empleados son: el correo electrónico, ya que representa un respaldo de la información enviada; el boletín interno llamado “Molle”, debido a su periodicidad e información variada; y el rumor cuyo efecto en la red de comunicación de CIESPAL es positivo y negativo. Por un lado, positivo porque permite mayor interacción entre los miembros de su mismo y diferente departamento y por otro, porque la información con la que cuentan no es oficial entonces se crea “desinformación” e incertidumbre.

En este sentido, el rumor cumple con una función integradora a nivel personal, lo que puede desembocar en mayor interés por las actividades que se desempeñan otros departamentos y la cohesión como grupo a nivel laboral. Debido que es más fácil identificarse con una persona o tener afinidad con otro compañero si se mantiene una relación de tipo personal franca, ya que el rumor crea complicidad. Además que evidencia interés sobre lo que sucede o puede suceder en la organización. Por otro lado, negativo ya que los empleados conceden mayor credibilidad al rumor que a los mensajes emitidos por sus directores o que se transmiten por los canales formales que evitarían la incertidumbre y ansiedad.

Entre los directivos existe una comunicación interpersonal (como ya se había mencionado horizontal); también el correo electrónico, ya que de esta manera envían el mismo mensaje a todo el grupo, y finalmente, los memorandos, pues como me comentaba el director Administrativo y Financiero, Juan Ignacio Granja, estos a la vez que comunican, implícitamente reiteran la importancia del cumplimiento de las normas institucionales.

Se pudo observar en el ámbito de la cultura organizacional que el vínculo entre CIESPAL y sus miembros, sean directivos o no, es débil, debido a que no existe sincronía entre los objetivos y valores personales con los institucionales, por paradojas internas, (siendo los últimos, menos importantes en la vida del empleado - se describe en Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades de Abraham Maslow -. Es decir, la organización no es consecuente con los derechos laborales que plantean los documentos con lo que sucede en la realidad.

Ejemplificando lo dicho, entre los intereses de *bienestar social* para el empleado (descrito en el manual de Inducción-Reinducción) está buscar incrementar sus potencialidades y desarrollo profesional integral para alcanzar así la misión y objetivos institucionales. Sin embargo no existe un plan de capacitación interno; en los cursos o talleres que organiza la institución se describe que se reservan cupos para los funcionarios pero su participación se restringe porque deben colaborar con la logística y aprobación de la Dirección General. En tema económico, se describe en el Manual como bonificación a refrigerios pero, en mi estancia en la empresa, no había un convenio en este sentido.

Se percibió también que los miembros de la organización sienten a CIESPAL como una institución tradicional, lo que se refleja en su comportamiento y en cierta manera explica que no sean muy proactivos o arriesgados. Sin embargo sí existe cariño por la institución,

sobretudo por quienes han “crecido” con ella, han sido parte de su historia y época de auge como referente de formación profesional en comunicación. Esto es un factor positivo, ya que puede tener, a través de una eficiente gestión de la comunicación interna en un efecto multiplicador. Finalmente, observé que prima el trabajo individual más que el trabajo en equipo, aunque en proyectos grandes se realiza un trabajo mancomunado.

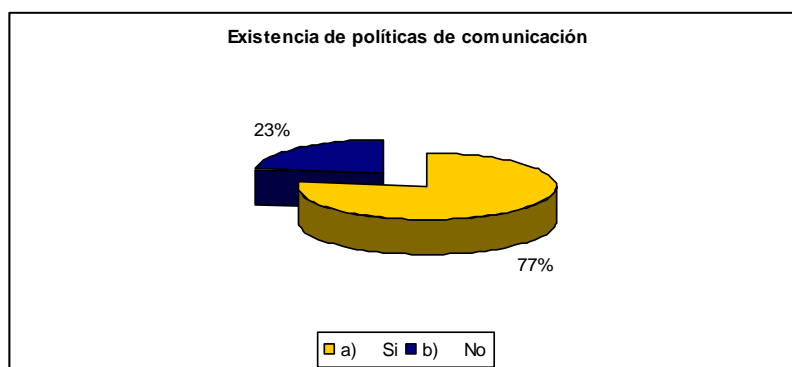
CIESPAL sigue un modelo burocrático, como lo planteó Max Weber en su teoría, debido a que: las funciones se controlan de acuerdo a normas y reglas formalizadas y escritas en el Estatuto y no existe mayor libertad para realizarlas; existe y se respetan la jerarquía por los miembros; y como ya se mencionó anteriormente existe poca participación y libertad en toma de decisiones en los cargos inferiores. La toma de decisiones se da, principalmente, a nivel directivo. Como indican los principios de escala de dirección y escalafón que menciona que debe ser el departamento dirigido por un solo jefe. Consecuentemente, el modelo estructural es mecanicista.

3.16.3 Resultados obtenidos de encuestas y entrevistas

GRÁFICO # 11

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

1. ¿Existen políticas de comunicación en CIESPAL?



Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #12

2. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Considera que el personal las conoce?



Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #13

3. ¿Considera que el personal las cumple?



Elaborado por: Adriana Montenegro

La población encuestada respondió que todos los colaboradores conocen las políticas de comunicación de CIESPAL y las cumple.

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

GRÁFICO # 14

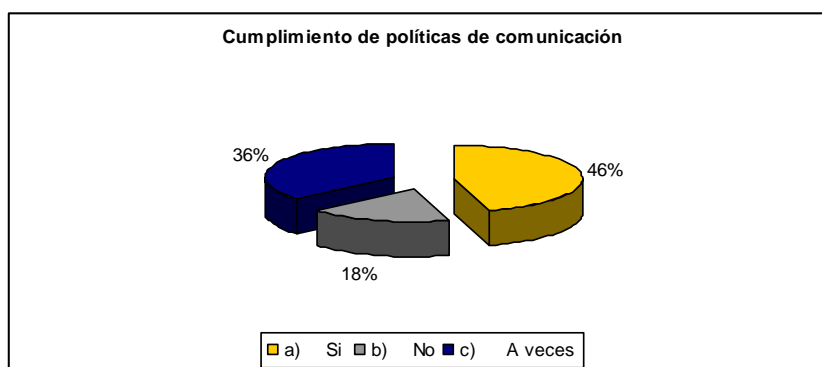
1. ¿Existen políticas institucionales en CIESPAL?



Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #15

2. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Las cumple?



Elaborado por: Adriana Montenegro

Analizar las políticas de comunicación es importante porque constituyen los lineamientos a seguir, valores organizacionales y compromiso de los actores con los objetivos de la empresa y crear cohesión a través de directrices. Éstas se ven reflejadas en el comportamiento de los miembros de la organización.

De acuerdo con los resultados, El 77% de los directivos indica que sí existen políticas de comunicación en CIESPAL y consideran que todos sus miembros las cumplen. Sin embargo, estas cifras contrastan con la percepción de los colaboradores pues sólo el

23% responde que las conoce. De ellas, el 18% no las cumple y el 36% las practica ocasionalmente, sumados estos dos porcentajes representan el 54%, mayoría negativa, que supera al 46% de quienes si las cumplen.

Consecuentemente existe a una falla en el proceso de comunicación, específicamente en la etapa de retroalimentación, ya que la fuente de información (directivos) transmite el mensaje (políticas de comunicación) por medio del canal (formal) a los receptores (colaboradores) sin embargo no existe efectiva decodificación (comprensión) y por lo tanto éxito en la transferencia del mensaje o retroalimentación.

Los resultados evidencian que la mayoría de colaboradores no conoce, ni cumple con los principios de CIESPAL generando poco de sentimiento de identidad organizacional, escaso compromiso con los valores de la institución, es decir una cultura débil. Ésta no permite influir de manera positiva en el comportamiento de los actores involucrados, útil para alcanzar objetivos comunes, integración y reconocimiento por parte del grupo que sí cumple con las normas.

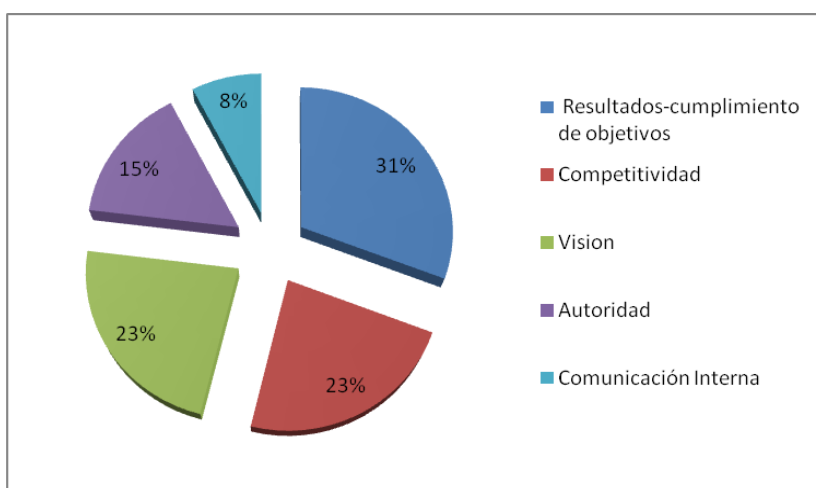
Esto se corrobora con una entrevista realizada a un integrante de CIESPAL que indica que siente cariño por la institución, ya que trabaja por muchos años, sin embargo considera que la buena reputación y prestigio se ha ido perdiendo por la falta de compromiso de los directivos y la primacía de intereses personales de los mismos, lo que genera desconfianza y poca credibilidad de las normas establecidos por ellos.

Es importante mencionar que CIESPAL no cuenta con políticas de comunicación, sino procesos que se han ido estableciendo pragmáticamente pero no existe un documento oficial en el que se especifiquen cuáles son, excepto el estatuto de CIESPAL. Es por este motivo, que resulta más paradójico que los directivos y colaboradores acaten con éstas.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #16

1. ¿Qué factores considera usted son las más importantes para el desarrollo de una organización? En las siguientes opciones asigne un valor de 1 al 8, siendo 1 el grado de mayor importancia y 8 el menos importante.

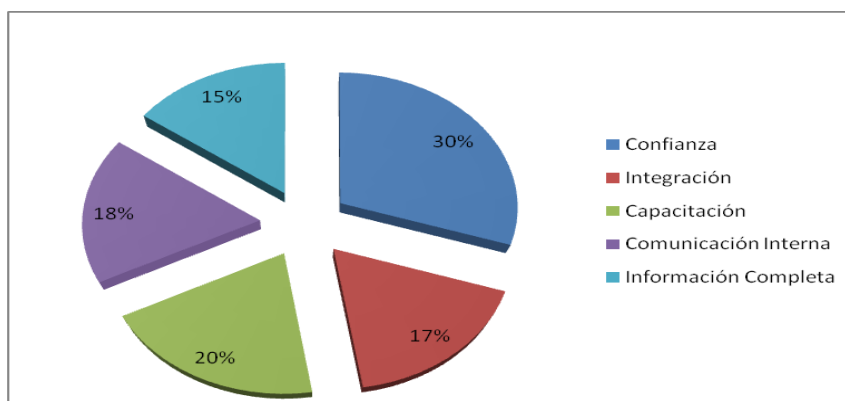


Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO# 17

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

2. ¿Qué factores cree necesario para mantener un sistema de comunicación eficiente dentro de la institución? Señale las tres opciones que considere importantes



Elaborado por: Adriana Montenegro

Considerando que la Filosofía Organizacional está conformada por la Misión, Visión, Valores y Creencias de la empresa, los factores considerados, de manera jerárquica, más importantes para el nivel directivo describen ¿Hacia dónde va la organización? Es decir las prioridades establecidas darán la orientación de las estrategias y acciones a largo plazo.

De acuerdo con los resultados y características de la cultura de la organización, lo más importante para CIESPAL son los resultados con el 31%, seguido de la competitividad

con el 23%, la visión con el 23%, la autoridad con el 15% y la comunicación interna con el 8%. Esto significa que la organización está orientada a funcionar de acuerdo al entorno dinámico actual⁷⁰ pues desea lograr objetivos, planteándose retos como es la innovación y el cambio para ser más competitivos y con proyección a futuro. El objeto de estudio de este diagnóstico es la comunicación interna, la cual ocupa el cuarto lugar en cuanto a prioridad, es decir para los directivos es un factor importante en el marco de la cultura organizacional de CIESPAL, no prioritario pero sí importante.

En este sentido, los directivos pueden considerar a la comunicación interna como una herramienta que permite mejorar la eficacia a nivel interno y mayor competitividad a nivel externo y de esta manera posicionarla como uno de los pilares de la estructura de CIESPAL para luego ser transmitida a los demás integrantes. Es decir, cumplir con sus funciones. Sin embargo, la autoridad, en cuarto lugar, puede provocar un descuido en el proceso de socialización.

Por otro lado, para los colaboradores entre sus prioridades a nivel de comunicación interna son: la confianza con el 30%, la integración con el 17%,, capacitación con el 20%, estar capacitados a nivel profesional, comunicación interna con el 18% y que exista información completa con el 15%. Es decir, que entre los miembros de CIESPAL hay un deseo porque su cultura organizacional sea fuerte y por lo tanto predisposición a una mejora de actitud y mayor participación.

Esto lo corroboran dos actores de CIESPAL en dos entrevistas quienes manifestaron que entre las necesidades de comunicación está fortalecer las competencias profesionales, motivar a los empleados y realizar una planificación en comunicación, ya que la que se realiza planificación pero a nivel global. Pues CIESPAL es una institución de reconocimiento en facultades de comunicación en la región Andina. Cuenta con un talento humano capacitado para el desempeño de sus funciones y con más de 45 años de trayectoria y credibilidad. Además de ser una organización convocante.

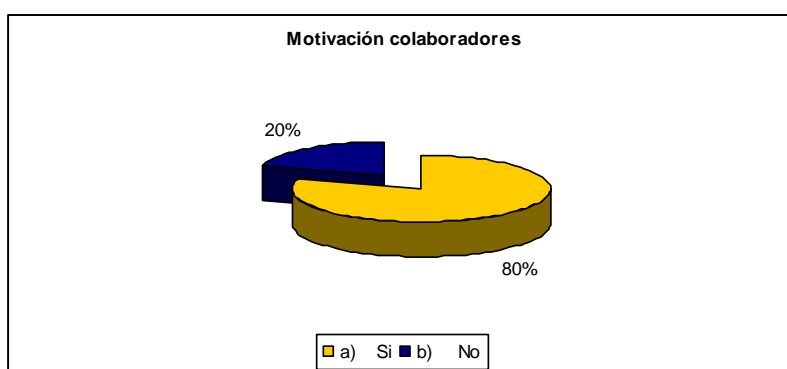
⁷⁰ Como señala Joan Costa las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.

En conclusión, una eficaz gestión de la comunicación interna, a través de sus funciones, permitirán encaminar los objetivos y valores personales con los institucionales en una misma dirección, lo que ayudará a cumplir con las expectativas de ambos niveles.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO # 18

1. ¿Cree usted que los colaboradores de la institución se sienten comprometidos con la Misión, Visión y Objetivos de CIESPAL?

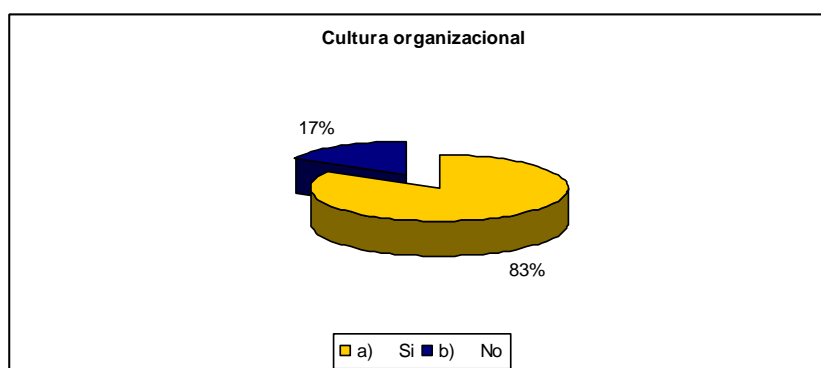


Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #19

ENCUESTA 2: (COLABORADORES)

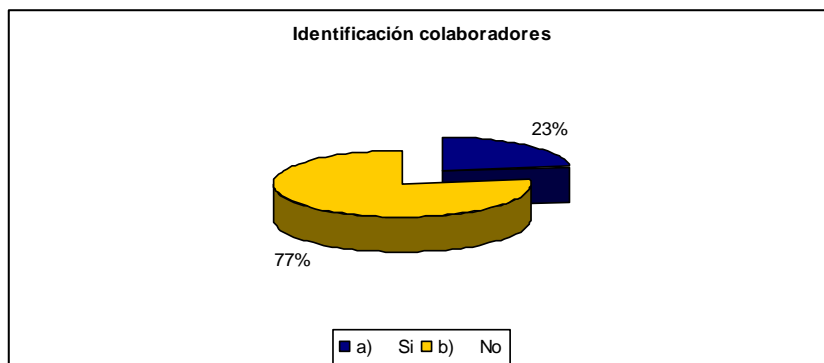
2. ¿Conoce usted la Historia, la Misión, Visión y Objetivos de CIESPAL?



Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #20

3. ¿Se siente identificado/a con la Historia, la Misión, Visión y Objetivos de CIESPAL?



Elaborado por: Adriana Montenegro

De acuerdo con los resultados, el 80% de los directivos encuestados consideran que los colaboradores se sienten identificados con la filosofía organizacional de CIESPAL y solamente el 20% cree que no se sienten comprometidos. Esto indica que para el alto mando, está claro entre los miembros de la organización ¿Qué es y a qué se dedica CIESPAL?, ¿Cuál es la ambición de la institución?, y ¿Cuáles son los principios que predominan? Pero la percepción de los empleados demuestra lo contrario, ya que el 83% conoce la Historia, Misión, Visión y Objetivos de CIESPAL y sólo el 17% se siente identificado con estos. Consecuentemente, se evidencia una falla en el proceso comunicativo y debilidad en la cultura organizacional. Para conocer las razones del por qué los miembros de la organización no se sienten identificados, se realizó dos entrevistas.

En la primera entrevista, realizada a una persona con varios años en la institución se conoció que las razones son: CIESPAL ya no es un organismo que goce de buen reputación y prestigio como hace 20 años, debido a que consideran que se ha perdido el objetivo de realizar actividades a nivel regional sino se concentran en realizar actividades a nivel nacional. Además, varios de las funciones ya no tienen la importancia de antes como es el caso de la producción y difusión de materiales impresos y el alcance e impacto en el caso de los audiovisuales. Además no existen objetivos comunes (personales y organización) sino los directivos “cada quien defiende lo suyo”, consecuentemente, falta de credibilidad e integración.

En la otra entrevista, se dilucidó que la Misión, Visión y Objetivos no están claros, es decir el entrevistado divagó en las respuestas y solamente contestó que es un centro de formación profesional. Por lo tanto, deja de lado los demás departamentos y objetivos como: diseñar, ejecutar, y evaluar proyectos de investigación de acuerdo con el organigrama: editar, diseñar, imprimir y distribuir textos de contenidos Sociales y de Comunicación, proveer de material impreso para la gestión administrativa y la promoción de eventos nacionales e internacionales y planificar, producir, proporcionar y optimizar la tecnología de la institución para el servicio de instituciones públicas y privadas, siendo este último, paradójicamente, objetivo de su departamento.

Partiendo de las respuestas y analizando la Misión y Visión de CIESPAL con base al sistema de evaluación CUAC (Comunicable, Útil, Asumible, Creíble) la razón es su incumplimiento en algunas de las características por parte de los miembros de la organización. Es decir, no es Útil porque no es una guía para el logro de objetivos (como es el caso del departamento de Informática), no es Creíble, es decir realista y alcanzable, ya que la misión dice que:

CIESPAL es un organismo internacional no gubernamental cuya misión es posicionar a la comunicación como un hecho social imprescindible en el desarrollo integral del Ecuador y América Latina, para lo cual ejecuta acciones de formación profesional, investigación, asesoría, producción y difusión de materiales sobre formatos impresos, audiovisuales y electrónicos, que incorporan tecnologías de punta para su desarrollo.⁷¹

Los miembros de la organización no reconocen en CIESPAL un organismo de reconocimiento internacional, quizá sólo de trayectoria, ni que tenga como meta posicionar a la comunicación como un hecho social para el desarrollo integral de América Latina. Aquí las palabras que son poco verosímiles son “América Latina”, ya que según las entrevistas, la gestión de CIESPAL se enfoca a nivel nacional. Todo esto a pesar de ser comunicable, es decir claro y sencillo en el lenguaje.

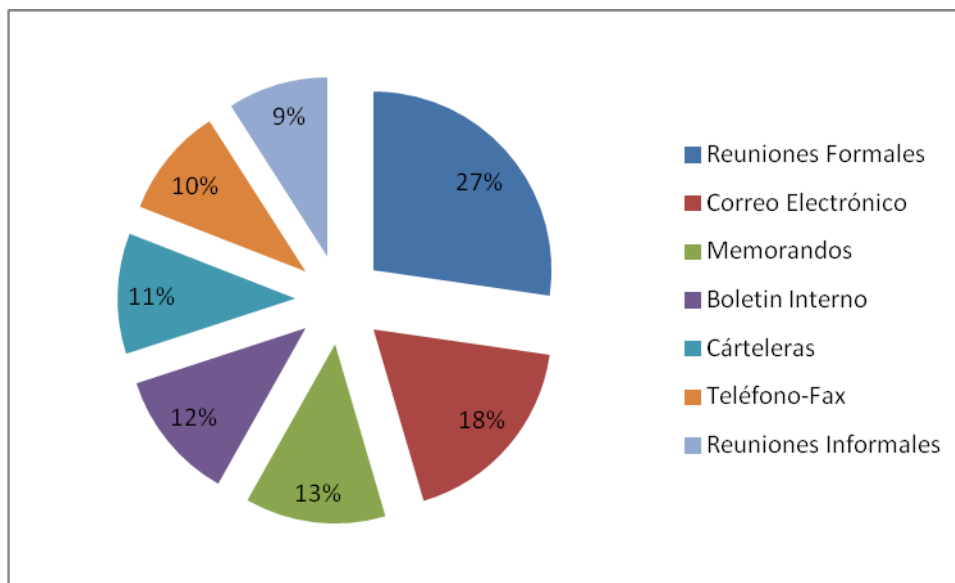
En este sentido, se concluye que no solamente importa que exista filosofía organizacional sino que exista una identificación, apropiación de la misma. Sino todos apoyan las gestiones interdepartamentales ni se sienten identificados con la empresa, difícilmente se lograrán objetivos comunes, ni los objetivos de cada departamento ya que no todos tienen un sentido de pertenencia y caminan a un mismo fin.

⁷¹ CIESPAL, *Manual de Inducción*, 2005.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #21

1. ¿Qué canales de comunicación se emplean habitualmente dentro de la institución?

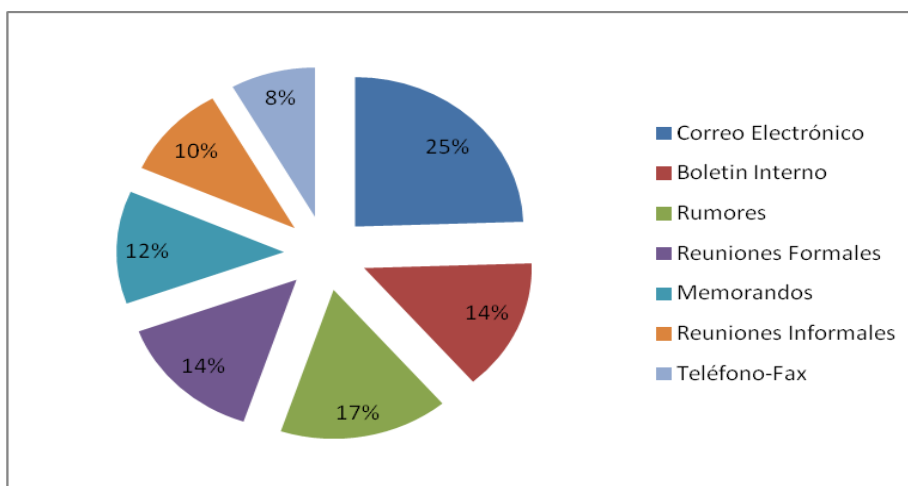


Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #22

ENCUESTA 2: (COLABORADORES)

2. - ¿De qué manera se entera con mayor frecuencia de lo que sucede en la institución?



Elaborado por: Adriana Montenegro

Según los resultados, los directivos consideran que los canales de comunicación que más se utilizan en orden son: reuniones formales con un 27% (esto explica la comunicación horizontal); seguido del correo electrónico con un 18%; después los memorandos con el 13%; boletín interno “El Molle” con el 12%; le sigue las carteleras con el 11%; el teléfono y fax con el 10%, y finalmente, como última opción las reuniones informales que cuenta con un porcentaje del 9% de la Población directiva “CIESPALINA”. Mientras que para los demás colaboradores (de igual forma la población de éstos) de CIESPAL, los canales de comunicación más usuales son: en primer lugar, el correo electrónico con un 25%; en segundo lugar, el boletín interno “El Molle” con el 14%; en tercer lugar, los rumores con el 17 %; en cuarto lugar las reuniones formales con el 14% (al igual que el boletín interno); en quinto lugar con 12%, los memorandos; en sexto lugar las reuniones informales con el 10% y en último lugar los teléfonos y fax con un 8%.

Los canales de comunicación son importantes pues son las herramientas que transportan los mensajes, informan y coordinan las actividades, funciones y objetivos, determinando así el tipo de comunicación. Nuevamente, se evidencia divergencia entre la posición de directores y colaboradores. En este sentido se puede concluir que los canales de comunicación que más utilizan y son reconocidos por las autoridades son aquellos formales y generalmente permanentes. Así en primer lugar las reuniones formales, memorandos y en último lugar las reuniones informales. Esto evidencia que el tipo de comunicación escogido para interrelacionarse es la formal, pues además se emplean canales oficiales.

Por su parte, los colaboradores utilizan con mayor frecuencia para comunicarse son los canales de comunicación informales, permanentes y regulares que son: el correo electrónico, boletín, rumores y en última instancia el teléfono fax. Es decir, el tipo de comunicación escogida para codificar el mensaje es más informal y es a la que más atención prestan atención.

Sin embargo, si se realiza una analogía entre los dos grupos encuestados, se aprecia que a pesar de divergir en la preferencia de los canales de comunicación se puede concluir que entre los medios más usados se encuentran el correo electrónico con el 18 % los directivos y el 25% los colaboradores. Éste al ser un medio electrónico facilitaría la comunicación interactiva pues se puede transmitir el mensaje a varios miembros de la organización y según la encuesta es el medio permanente de visualización.

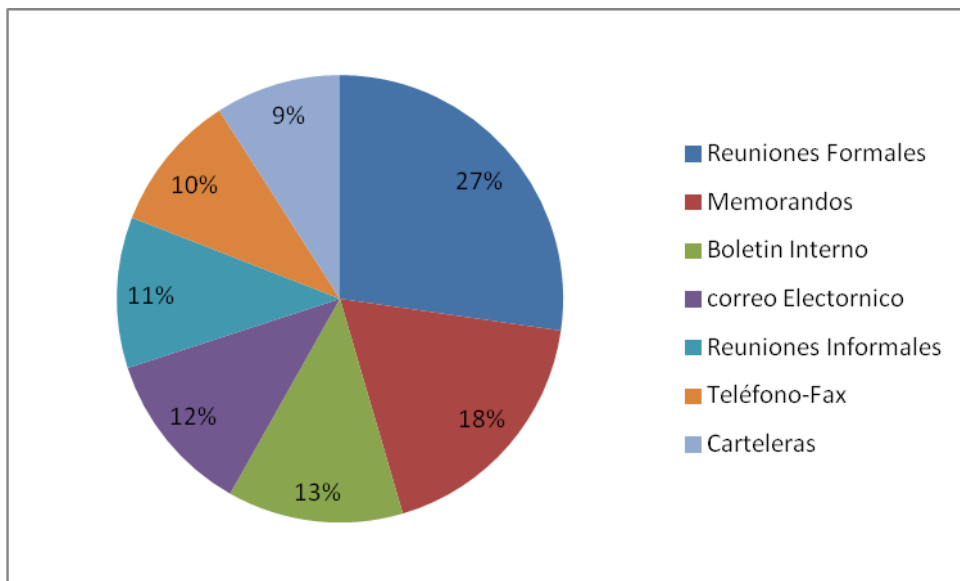
Además, Por un lado, entre los medios habituales de información está el boletín interno llamado “Molle”. Este canal de comunicación permite que el flujo de información se da a nivel, tanto ascendente como descendente y horizontal (tipo de comunicación que prima en CIESPAL). Por otro lado, este canal puede informar no solo sobre las acciones de la empresa sino del entorno, motivar al personal con información de resultados positivos e integrarlos por medio de notas emotivas como cumpleaños.

Finalmente, el 27% de la población directiva determina que el 27% prefiere como canal de uso frecuente las reuniones formales, que podrían contrarrestar los efectos negativos del rumor que existe en CIESPAL con el 17%, ya que el 14% indica que también que las reuniones formales son importantes, de esta manera se manejaría un solo mensaje y lo más importante oficial y con varios flujos de información.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #23

1. De los canales mencionados ¿Cuál considera usted es el más eficiente?

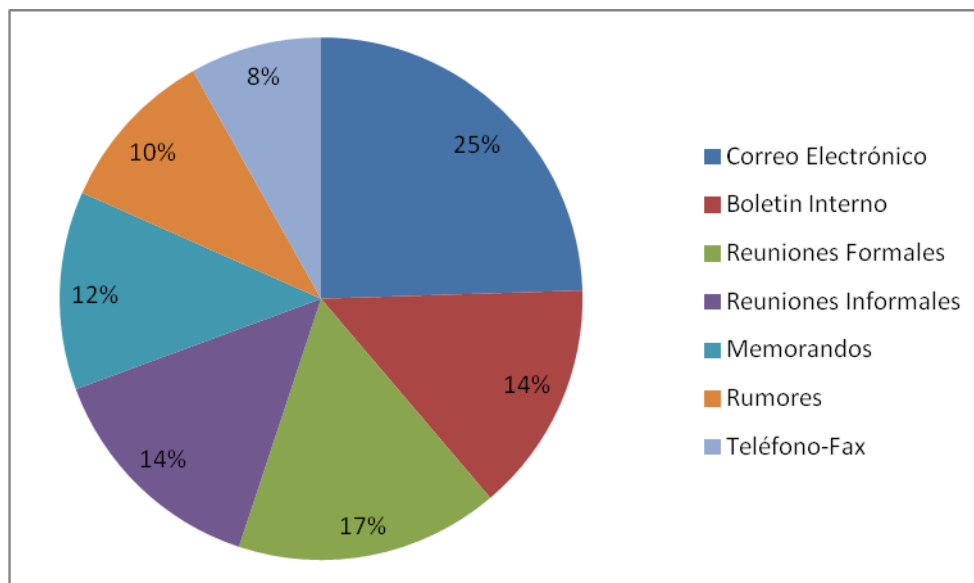


Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO #24

ENCUESTA 2: (COLABORADORES)

1. De los canales mencionados ¿Cuál considera usted es el más eficiente?



Elaborado por: Adriana Montenegro

Ya se revisó el uso de los canales de comunicación de manera más frecuente, sin embargo es importante conocer cual es la elección del canal preferido por parte de los miembros, ya que de esta manera se tiene una pauta de qué canal es más adecuado para comunicar el mensaje. En otras palabras, que el proceso de comunicación, es decir la transmisión y comprensión de significados, se produzca de manera exitosa y logre la retroalimentación esperada; de acuerdo a la cultura e identidad organizacional. Esto ayudará a determinar la capacidad de comunicar la información.

En este sentido, para el alto mando el canal más eficiente son las reuniones formales con el 27%, a la que le siguen los memorandos con el 18%, el boletín interno con el 13% y el correo electrónico con el 12%. Se observa que se mantiene la tendencia por utilizar canales de comunicaciones formales y por tanto oficiales.

Por un lado, el tipo de comunicación en este sentido es formal y descendente. De estos canales se destacan las reuniones formales, ya que permiten un encuentro comunicativo interpersonal -sin embargo como se ha indicado es a nivel, únicamente directivo- y retroalimentación sea verbal o no de forma inmediata pero de manera negativa establece una estructura jerárquica de tipo burocrático. Por otro lado, los memorandos o carta al

personal reiteran el tema burocrático y poca comunicación interindividual como indica Joan Costa “cara a cara” por lo que el acercamiento con el nivel directivo disminuye y la interpretación corre el riesgo de tener poca retroalimentación y ser malinterpretada ya que el público de rango bajo lo considera como autoritarismo.

Sin embargo, si se analiza las dos respuestas (directivos y colaboradores) con base a los resultados vemos que hay disposición al cambio y lo más importante es que hay sincronización entre los canales deseados. Esto porque entre los colaboradores, los canales de comunicación por los que prefieren recibir la información y son más eficientes son; el 25% correo electrónico, que evidencia con el retroalimentación debido a la imposibilidad de reuniones formales; boletín interno con el 14%; reuniones formales con el 17% y las reuniones informales con el 14%. Como se indicaba en el ítem anterior, se podría tener un adecuado uso de los canales de comunicación y un adecuado proceso comunicativo.

GRÁFICO #26

CANALES DE PREFERENCIA.

Directivos	Colaboradores
Reuniones formales	Correo electrónico
Memorandos	Boletines internos
Boletín interno	Reuniones formales
Correo electrónico	Rumores

Elaborado por: Adriana Montenegro

Como se puede apreciar en el cuadro entre las cuatro preferencias de los canales internos, tres de ellas coinciden como son el correo electrónico, el boletín interno y las reuniones formales.

La Internet ayudará a facilitar la interacción entre los miembros de un mismo departamento. Sin embargo, como indicamos en el marco teórico existe las redes informáticas como la Intranet que funciona como la Internet pero permite la interacción entre todos los miembros de la organización de manera privada para el exterior. Esto permitiría transparentar la información y tener acceso a ella en cualquier momento, lo que disminuiría el rumor y la poca credibilidad. Por lo tanto, facilitaría a la descentralización.

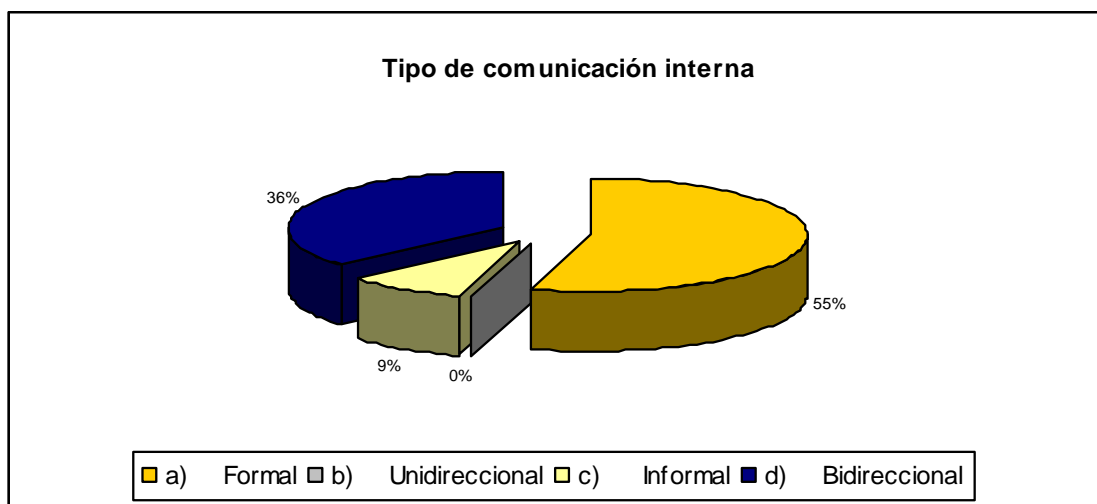
Las reuniones formales, por su parte, ayudan a que el proceso de comunicación exista mayor retroalimentación por la interindividualidad y la comunicación no verbal existente en la reunión; además que se pueden manejar varios tipos de comunicación al mismo tiempo (descendente, ascendente, formal, informal); también fomentaría la participación de los miembros a nivel jerárquico inferior con la propuesta de ideas, participación en los objetivos de la organización, facilitaría el flujo de información oficial; y ayudaría a que exista un sentido de pertenencia con la cultura organizacional, al sentirse parte de la institución; y es un primer paso importante para la eficaz gestión de la comunicación.

Los boletines internos, otro canal de comunicación de preferencia en ambos grupos, también permiten el flujo de información ascendente, descendente y horizontal; que todos los miembros estén informados acerca de lo que acontece al interior y en el entorno y en caso de que éste sea rotativo podría integrar al personal de una misma área.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #27

1. ¿Qué tipo de comunicación existe en la institución?

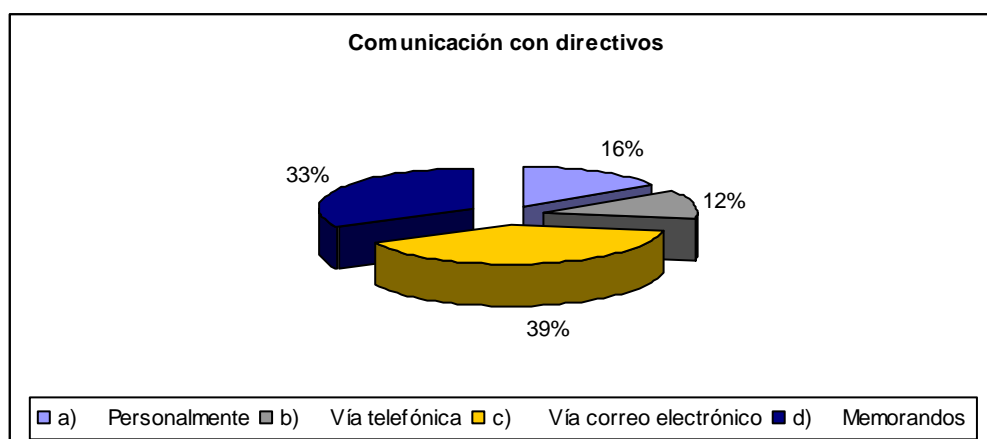


Elaborado por: Adriana Montenegro

GRÁFICO # 28

ENCUESTA 2: (COLABORADORES)

2. ¿De qué manera se comunica con los directivos de CIESPAL?



Elaborado por: Adriana Montenegro

De acuerdo con los resultados, el tipo de comunicación que prevalece en CIESPAL con el 59%, de acuerdo con los directivos, es formal y el 9.1% es informal. Es decir, que el alto mando no da importancia al proceso de socialización que se genera de manera espontánea en la organización. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas realizadas de canales de comunicación en los gráficos anteriores se puede concluir que existe la posibilidad de gestionar un cambio a través de un uso adecuado de éstos.

Bajo la premisa de que existe más comunicación formal y descendente, se explica la pregunta anterior, de utilizar canales de comunicación formales, pues los mensajes se transmiten de manera descendente y por esta razón son reconocidos como oficiales por el nivel directivo, con el fin de evitar tergiversación del mensaje. Esto refleja desconfianza y poca interrelación en ambos niveles jerárquicos, ya que los colaboradores prefieren comunicarse con las autoridades de CIESPAL a través de correo electrónico, vía memorandos y en última instancia personalmente. Esto puede darse por la falta de relación.

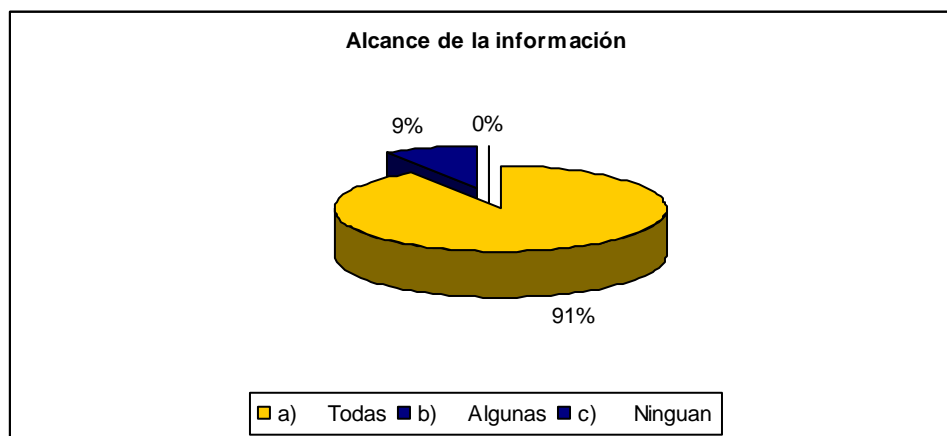
Sin embargo, como se ha visto en resultados anteriores, con las reuniones interdepartamentales y con todo el personal, se podría disminuir el rumor y que los miembros del nivel directivo bajo “no sientan miedo por represalias si no están de

acuerdo”. Además, el 36.4% que representa la comunicación bidireccional demuestra que existe interés por que exista *feedback*.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #29

1. ¿Considera que los funcionarios deben conocer las actividades de la institución?

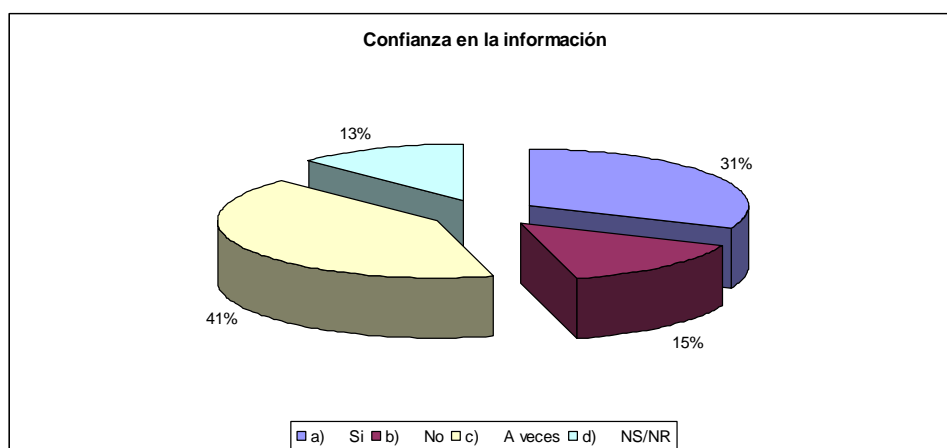


Elaborado por: Adriana Montenegro

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

GRÁFICO #30

1. ¿Considera que la información que recibe es confiable?



Elaborado por: Adriana Montenegro

Según los resultados, el 91% de los directivos entrevistados considera que los empleados deben conocer todas las actividades de la organización, es decir es vital que los colaboradores estén informados sobre lo que hace CIESPAL como institución a nivel

interno y externo, lo que corrobora las respuestas de los canales de comunicación habituales y preferidos y que existe predisposición por disminuir la centralización de la información.

En teoría, esta intención de transparentar la información garantizaría la democratización de la comunicación, generando así mayor participación y capacidad de toma de decisiones acorde al nivel de responsabilidad y funciones. Esto es fundamental porque genera involucramiento, alto grado de pertenencia y que los colaboradores se consideren a si mismos como “miembros activos” y no solamente como receptores. Esta intención de tener un adecuado proceso comunicativo sería insuficiente sino existiera confianza por parte de los “receptores”, quienes son los que decodifican este mensaje. El 31% de los colaboradores encuestados contestó que confía en la información recibida, esto sumado al 41.7% de grado de confianza en ciertas ocasiones suma un 73%, es decir se cuenta con una amplia mayoría para lograr alta participación y compromiso.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #31

1. ¿CIESPAL se preocupa por el crecimiento profesional de sus colaboradores?

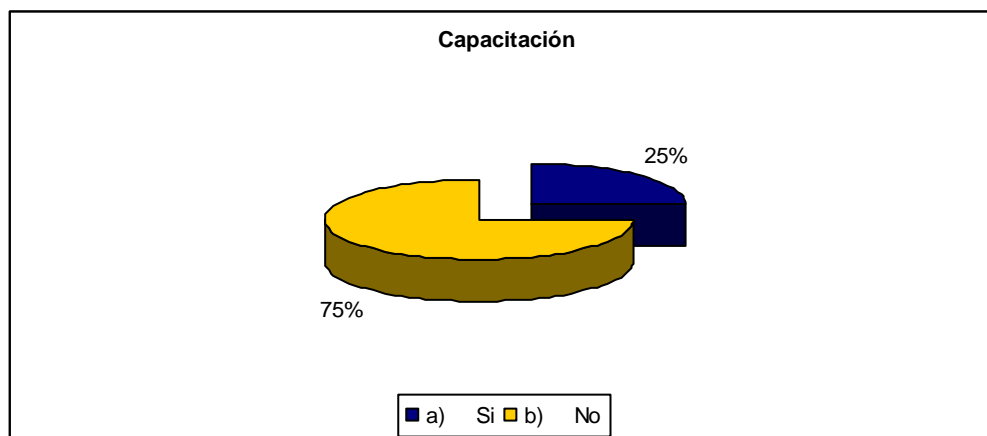


Elaborado por: Adriana Montenegro

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

GRÁFICO #32

1. ¿Recibe usted capacitación en la institución?



Elaborado por: Adriana Montenegro

De acuerdo con Capriotti, capacitar a los clientes internos de la organización permite a la organización mejorar su eficacia, debido a que el talento humano es el que hace viva a una organización. Además mejora la interactividad entre los miembros de la organización, a nivel personal y laboral, y esta interactividad favorece a la circulación de los mensajes de una forma rápida. Los directivos de CIESPAL reconocen la importancia del crecimiento profesional con un 77%.

Por su parte, los empleados indican en su gran mayoría, 75%, que no reciben capacitación. Este alto porcentaje fue analizado mediante dos entrevistas, en las que se comentó por parte de los actores que existe la oportunidad de capacitación pero que depende de la decisión de Dirección General y Comunicacional quien asiste y quien no, lo que explica el 23% de poca preocupación del nivel directivo. Sin embargo también, con base al método de la entrevista, se conoció que las capacitaciones se enfocan más en el ámbito comunicativo.

Nuevamente encontramos divergencia entre directivos y colaboradores. En CIESPAL los mandos bajos e intermedios no sienten motivación en su desempeño laboral aunque los directivos consideren que si lo hay. Es por este motivo, que es importante las reuniones con mayor periodicidad en los diferentes departamentos para que las decisiones sean consensuadas.

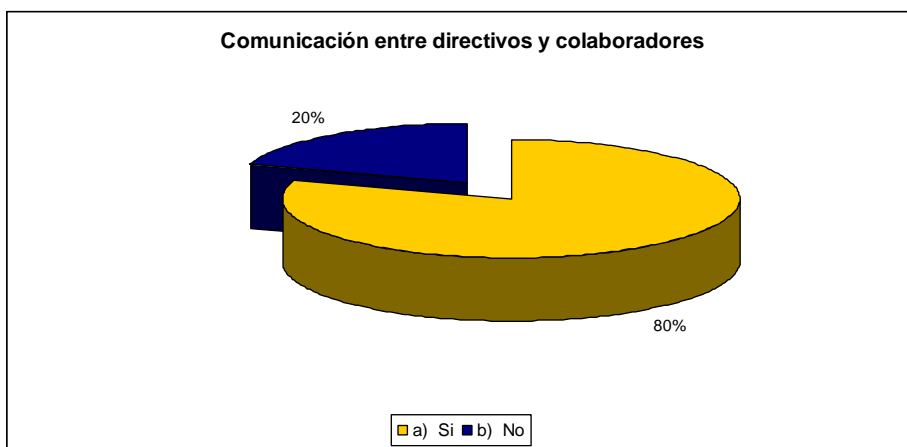
La motivación a través de la capacitación ayuda a que exista talento humano más instruido y por lo tanto pueda generar cambios positivos en su área, aportar mayor conocimiento hasta soluciones oportunas, como podría ser un caso de crisis.

Otra manera de motivar a los empleados resulta de los canales de periodicidad regular como son los boletines internos y las carteleras por su visibilidad e información formal. Las carteleras deben ser colocadas en lugares estratégicos. Otro punto importante es que la información sea de calidad y concuerde con objetivos comunes, en este sentido CIESPAL cuenta con las herramientas para lograr una comunicación efectiva. Esto permitiría que los colaboradores conozcan sobre lo que hace la organización, a dónde quiere llegar, cuáles son sus valores y se sientan un cliente interno informado oportunamente.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO# 33

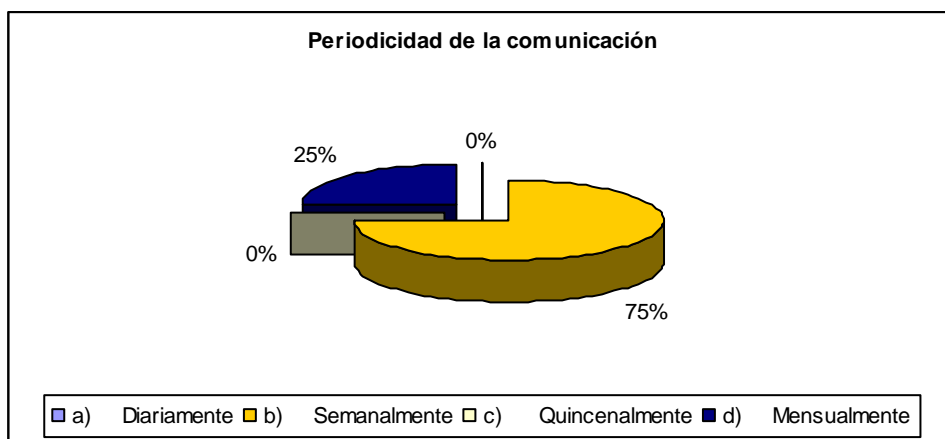
1. ¿Considera usted que existe una comunicación constante entre directivos y colaboradores?



Elaborado por: Adriana Montenegro

Con que periodicidad

GRÁFICO # 34

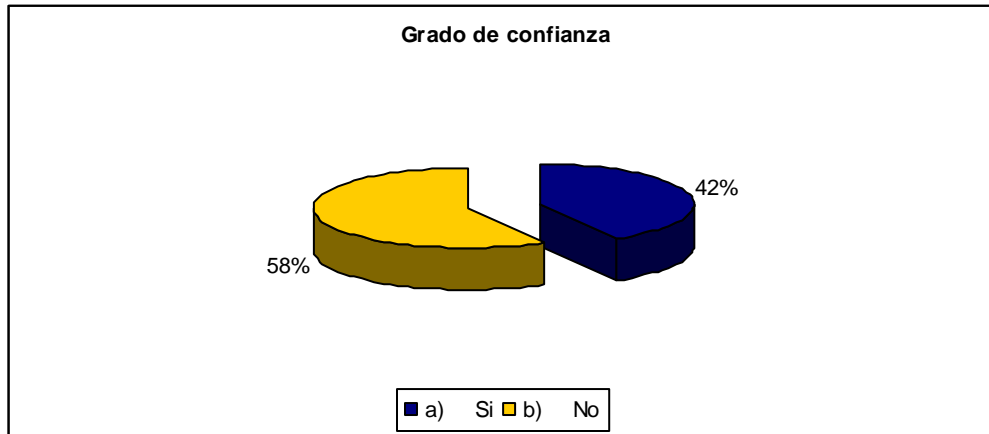


Elaborado por: Adriana Montenegro

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

GRÁFICO # 35

2. ¿Siente confianza para sugerir, dialogar o contraponer ideas sobre las actividades de la organización?



Elaborado por: Adriana Montenegro

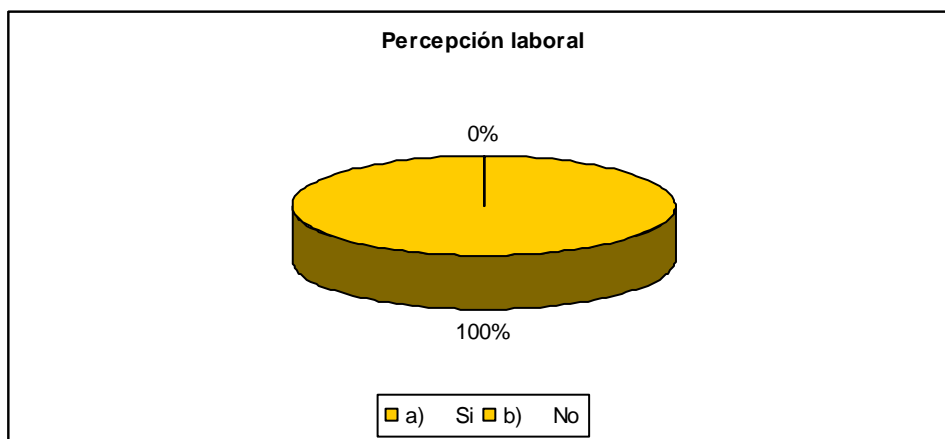
El 80% de los directivos estima que existe constante interrelación con sus subordinados. Con base a resultados anteriores, el tipo de comunicación en este proceso es formal descendente, través de canales formales constantes y generalmente impersonales. Esto confirma la tendencia de manejar una comunicación centralizada, con jerarquía y cuya cultura organizacional es débil.

Esto a pesar, de que la comunicación en un 75% se da semanalmente, es decir continua. Por su parte, el grado de confianza para sugerir ideas, dialogar es del 58% contra un 42%, porcentaje que podría ser remontado con una eficaz estrategia de comunicación interna.

ENCUESTA 1 (DIRECTIVOS)

GRÁFICO #37

1. ¿Considera que sus colaboradores se sienten respetados, valorados por usted?



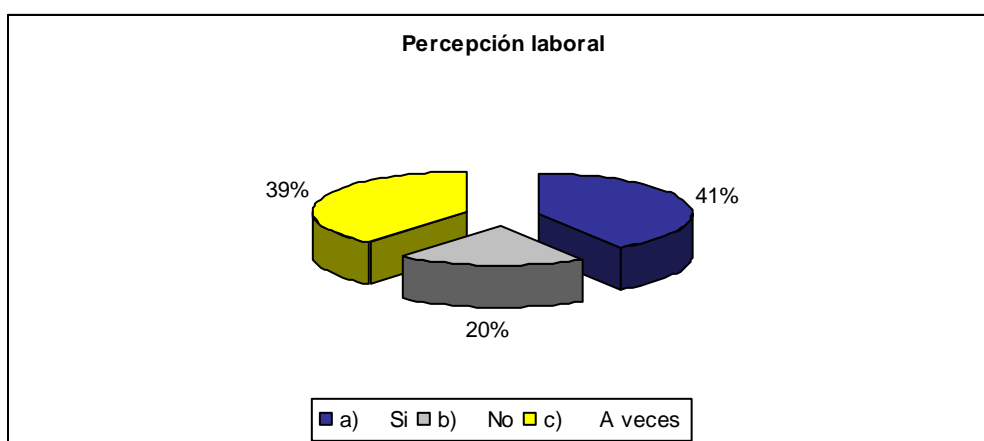
Elaborado por: Adriana Montenegro

La población de directivos sí considera que todos los miembros de CIESPAL se sienten valorados, en cuanto a la actividad laboral, y respetados a nivel personal.

ENCUESTA 2 (COLABORADORES)

GRÁFICO #38

1. ¿Escucha, respeta y valoran sus opiniones su jefe directo?



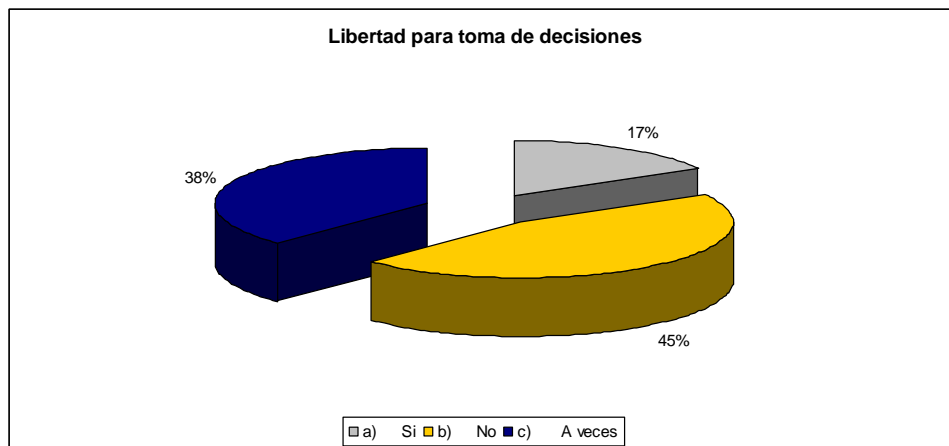
Elaborado por: Adriana Montenegro

De acuerdo con los resultados, para la totalidad de la población encuestada a nivel directivo, considera respeta y considera la opinión de sus subordinados. Esto se confirma

con el 41% de los colaboradores encuestados. Sin embargo, por medio de entrevistas realizadas a miembros de la organización comentan que, no existe un buen clima laboral, a pesar de contar con estabilidad en cada puesto de trabajo. Por otro lado, no existe libertad de expresión. Si bien se escuchan las opiniones o sugerencias, las decisiones son tomadas por el jefe departamental, no existe consenso lo que genera desmotivación. Esto se refleja en las cifras ya el 39% de la población se siente respetada y valorada por sus directivos, a esto se suma el 41% que indica que no. Por lo tanto, las cifras indican que el 80% no sienta que su trabajo es valorado. Los resultados corroboran que la cultura organizacional es débil y existe poca sentido pertenencia a la filosofía organizacional.

GRÁFICO #39

2. ¿Considera que tiene libertad para la toma de decisiones en su cargo?



Elaborado por: Adriana Montenegro

La posibilidad de tomar de decisiones según las responsabilidades de cada cargo es importante pues constituye una condición para fomentar la participación de los miembros de la organización y sentimiento de pertenencia, así como de responsabilidad. El poder de tomar decisiones contribuye a la descentralización de información y coordinar de mejor manera las funciones, generando menor formalización en la organización. Consecuentemente, es uno de los factores más importantes de la comunicación interna y cultura organizacional. Sin embargo, el 45% del personal no puede tomar decisiones.

Consecuentemente es importante que el personal se sienta motivado y bien informado, aprovechando los canales existentes de comunicación, para mejorar la comunicación interna.

De esta manera y en conclusión, los colaboradores se sentirían más tomados en cuenta por el nivel directivo; tendrían mayor y mejor información; se solucionarían los problemas (globales o departamentales) de manera más oportuna; el trabajo de cada miembro sería mejor gestionado de mejor manera; los miembros de la organización se sentirían mejor identificados con la filosofía organizacional, habría un cultura de comunicación fuerte, podrían expresar de mejor manera sus necesidades; se disminuiría el rumor negativo, ya que no se enterarían por terceras personas sobre lo que está haciendo la empresa; habría mejor interrelación entre el personal; existirían mejores reuniones de trabajo e interacción entre directivos y colaboradores; se regularice el tipo de comunicación y exista mayor *feedback* y mayor participación en los procesos entre directivos y colaboradores.

3.16.14. Análisis FODA

A partir de los resultados de la metodología del diagnóstico (encuestas y entrevistas) se puede definir los puntos fuertes y las oportunidades de diferenciación de cultura e identidad organizacional que deberán ser potenciadas a través de la conducta cotidiana y de la acción comunicativa. Esto permitirá que la organización se posicione como referente de imagen corporativa si es que aún no lo es. Es decir, el análisis FODA se refiere al análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

GRÁFICO #40

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Institución de prestigio a nivel regional</p> <p>Vasta trayectoria en área de comunicación con más de 49 años.</p> <p>Talento Humano profesional a nivel superior</p> <p>Capacidad de autofinanciamiento</p> <p>Conocimiento de canales de comunicación existentes</p> <p>Capacidad de generación de proyectos de comunicación</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Predisposición al cambio y desarrollo organizacional</p> <p>Existencia de convenios internacionales</p> <p>Participación de varias instituciones en el Consejo Administrativo</p> <p>Intervención Consejo Administrativo en defensa del presupuesto</p> <p>Colaboración técnico-profesional con el Gobierno</p>	<p>Disposición al cambio</p> <p>Ayuda económica organismos internacionales</p> <p>Capacidad de convenios internacionales</p> <p>Capacitación del Talento Humano a través de cursos y seminarios</p> <p>Fortalecimiento del Departamento de Dirección Técnica (investigaciones actualizadas en cuanto a comunicación, eventos académicos a nivel internacional, mejorar el impacto y alcance de sus medios de comunicación)</p> <p>Fortalecer la cultura organizacional y modernizar la identidad de la institución a través de un Plan de Comunicación de CIESPAL.</p> <p>Establecer un tipo de estructura orgánica</p> <p>Creación de autonomía en la administración de talento humano con la creación de un área específica.</p> <p>Dar importancia y gestionar una comunicación eficiente para ser un instituto competitivo.</p> <p>Descentralizar la comunicación</p> <p>Diseño de políticas de comunicación</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Cultura débil</p> <p>Identidad poco consolidada</p> <p>Modelo organizacional mecanicista.</p> <p>Desconfianza entre directivos y colaboradores</p>	<p>Inestabilidad política</p> <p>Inestabilidad económica</p> <p>Crisis económica</p> <p>Designación de presupuesto estatal</p>

<p>Desmotivación del personal</p> <p>Poca libertad de expresión</p> <p>Centralización de la Información</p> <p>Poca interrelación entre niveles: directivo y colaboradores.</p> <p>Ausencia de políticas de comunicación</p> <p>Poca independencia laboral</p> <p>Poca importancia a la aplicación de proyectos</p> <p>Baja credibilidad en las acciones y planes</p> <p>Poca participación miembros organización</p> <p>Plan de evaluación de desempeño poco convincente</p> <p>Poco trabajo en equipo</p> <p>Equipos descontinuados</p> <p>Inexistencia de Departamento de Talento Humano</p>	<p>Credibilidad en la gestión de la institución</p> <p>Deterioro de la infraestructura</p> <p>Salida de personal capacitado y especializado</p> <p>Desmotivación del personal</p> <p>Inestabilidad de directorio</p> <p>Uso inadecuado de canales de comunicación.</p> <p>Competencia de instituciones de capacitación profesional</p> <p>Disminución de demanda de servicios</p> <p>Dependencia de aprobación del Plan de Comunicación de CIESPAL del Consejo de Administración.</p>
---	---

CUARTO IV: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Título del plan: Plan de Comunicación basado en la Matriz de Marco Lógico para CIESPAL

4.1 Introducción

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la planificación y gestión de la comunicación es un proceso inaplazable en una organización, ya que la comunicación es transversal e inherente a toda empresa bajo el principio, ya mencionado, que indica que “todo comunica”.

La planificación de la comunicación es un proceso integral que abarca dos etapas importantes como son: el **diagnóstico de comunicación y la planificación propiamente dicha**. Es decir, una vez que se ha determinado la situación de la organización, sus problemas y el estado que se pretende modificar, se plantean estrategias y tácticas que es en lo que consiste la planificación estratégica.

4.2 Planificación estratégica.

Como lo explica, Andrés Aljure⁷² “Identificar en dónde está una institución, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planificación estratégica implica”⁷³

Por lo tanto, un proceso de planificación estratégica de comunicación no podría dedicarse a realizar acciones, ni utilizar canales de comunicación indistintamente sino conoce que objetivos se desea lograr, (a dónde quiere llegar), y cuál es la situación de la organización (en dónde está) para de esta manera determinar los recursos y las tácticas que se realizarán (cómo lo va a hacer).

⁷² Andrés Aljure es profesor de Comunicación Corporativa en la Universidad Pontificia Javeriana, del Norte y de la Sabana (Colombia) y Universidad de las Américas (México) en temas de estrategia, auditoría, identidad corporativa y comunicación interna y externa.

⁷³ Andrés Aljure, Master DirCom: Los profesores tienen la palabra, La Paz, 2005, p.141.

“La concepción estratégica (sea de comunicación u otra) en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad)⁷⁴”

El autor señala que durante el siglo XX se ha contemplado una incesante incorporación del acervo estratégico militar a la realidad de la empresa, en donde se ha tenido principalmente hacia el análisis de la competencia, entendida ella como el “enemigo” y a la empresa como a quién quiere derrotarlo.

El autor cita a Álvarez de Novales cuando describe cómo los empresarios se volcaron a la guerra cuando contrataron expertos en planificación estratégica, quienes desarrollaron herramientas para la batalla aplicando a la realidad de la organización la teoría clásica militar, ya que muchos consideraban que se trataba de librar una guerra contra los competidores.

“La tendencia en los libros de planificación estratégica pareció olvidar cualquier técnica que no condujera el ataque, enfrentamiento y anulación de la competencia (enemigo al cual había que eliminar): a esta concepción general sirvieron la comercialización y la mercadotecnia durante la mayor parte del siglo XX sobre la perspectiva clásica de la estrategia militar”.

GRÁFICO#41

Estructura general de la estrategia

Nivel (general a particular)	
ESTRATEGIA →	Nivel de planteamiento a largo plazo en el que se define cómo se propone concretar objetivos.
TÁCTICA →	Nivel en que se definen los modos de hacer conforme el mejor uso de recursos y del mejor momento para emplearlos.
LOGÍSTICA →	Nivel operativo del análisis del mantenimiento o producción de recurso necesarios para el logro de los fines estratégicos.
:	

⁷⁴ Francisco Javier Garrido, Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, Barcelona, 2001, p. 80.

Según el autor, la estrategia se define por “como un plan con pauta que integra los objetivos, las políticas, y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.⁷⁵

Como conclusión, la comunicación es una herramienta estratégica de gestión que construye, transmite y preserva una visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización. Es solo gracias a ella que se pueden evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto y de beneficio común.

⁷⁵ *Ibíd.* P. 82.

GRÁFICO #42

Árbol de problemas

El árbol de problemas es “el esqueleto de la planificación. Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar”⁷⁶

⁷⁶ Laura Muriel, Proyecto de mejoramiento de los canales de comunicación interna de la Fundación de Servicio Ignaciano Voluntariado (Sigvol), Quito, 2008.

4.4. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la situación que atraviesa el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina.

4.5. Objetivos específicos

- Mejorar los canales de comunicación interna de Ciespal para que sean una herramienta eficiente para la organización.
- Promover la integración y motivación entre los miembros de la organización.
- Generar un alto porcentaje de sentido de pertenencia y compromiso con CIESPAL.
- Descentralizar la organización para mejorar la cultura organizacional y toma de decisiones.

4.6. Justificación

Gestionar la comunicación en el entorno actual es una decisión inaplazable para toda organización pues una eficaz planificación de la comunicación permite mejorar la relación entre los miembros de la empresa, facilita la integración de los objetivos personales con los institucionales, disminuir la formalización y centralización en una empresa. Por lo tanto, el plan de comunicación constituye una herramienta que permite alcanzar estos objetivos.

El Diagnóstico de Comunicación es una herramienta que analiza las actividades, relaciones, interacciones y procesos comunicativos internos y ofrece una idea clara sobre el funcionamiento de una organización. Su análisis ayuda a determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y conocer si se han cumplido los objetivos establecidos por la institución para un determinado periodo de tiempo.

Por su parte, la Matriz de Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. En el caso de la comunicación permite establecer estrategias que mejoren su desempeño a nivel interno y externo. Su objetivo es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Consecuentemente, la elaboración y ejecución de un plan en comunicación interna, propuesto en esta disertación, beneficiará de forma directa al del Centro Internacional de

Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), y a organizaciones de características similares, que cuenten con un departamento de comunicación o no, pero que deseen implementar un plan, a estudiantes de la carrera de comunicación como una guía para su planificación y ejecución de propuestas comunicativas.

4.7. Grupo meta

Grupos de personas a los que se dirige la comunicación y mensajes que tienen lugar durante el proceso de comunicación. El grupo objetivo del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) es su cliente interno. Es decir, los actores identificados en dos grupos: miembros de la institución a nivel directivo y colaboradores, entre quienes se encuentran: jefes de departamento y asistentes de departamento.

4.8. Duración del proyecto

El Plan de Comunicación Interna para el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina espera cumplir con los objetivos planteados y obtener los resultados deseados en un año, período del 2008 al 2010, es decir, dos años durará el proceso de cambio.

El Plan de Comunicación para CIESPAL tendrá dos etapas: la primera consiste en el mejoramiento de los canales de comunicación interna e implantación de nuevas tecnologías en CIESPAL para lograr una cultura organizacional fuerte. La segunda etapa consiste en la evaluación de las actividades.

4.9. Características.

Para lograr que los mensajes lleguen al público interno de manera eficiente y la información que reciban sea confiable y permita la interacción entre directivos y colaboradores, la comunicación debe ser en todo sentido. Es decir, formal e informal. No, únicamente, la comunicación descendente, sino también ascendente y horizontal.

Todos los colaboradores de CIESPAL deben estar enterados de las actividades de la institución, sin saturar la información, para esto es importante la efectividad en la elección

del canal de comunicación por el cual se transmitirá el mensaje, sea éste formal o informal.

Como se ha revisado en capítulos anteriores, canalizar adecuadamente la información en el momento oportuno es de vital importancia en organizaciones con períodos de cambio.

Todos los colaboradores deben conocer acerca de sus roles en la empresa, en qué área trabajan, cuáles son sus funciones, cuáles son sus derechos y obligaciones. Además, sobre la filosofía corporativa u organizacional de CIESPAL para lograr la identificación y de esta manera mejorar la cultura corporativa.

4.10. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

La planificación de la comunicación interna es un proceso en el que después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir “los instrumentos y soportes adecuados” tanto para su difusión como para su guión de actuación⁷⁷

4.10.1 Aspectos favorables

Para el análisis de viabilidad se consideran tres aspectos: Humano, Tecnológico y Económico.

En el aspecto humano, de acuerdo con los resultados de las encuestas, a nivel de directivos y colaboradores existe predisposición para el cambio. Éstos consideran importante el mejoramiento en las relaciones entre niveles jerárquicos, comunicación horizontal; elección adecuada de canales de comunicación; integración; compromiso e identificación con la filosofía organizacional de CIESPAL.

Por su parte, los directivos reconocen la necesidad de un plan de comunicación interno para contribuir: a nivel interno con la existencia de una cultura organizacional fuerte y una identidad reconocida por los miembros de la organización.

A nivel tecnológico CIESPAL cuenta con equipos tecnológicos que permiten mejorar los canales de comunicación existentes e implementar nuevos que faciliten de mejor manera

⁷⁷ Jose Luis Puñuel, Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones, España, Editorial p.99.

la interactividad ente los miembros de la institución. Además, cuenta con varios convenios con organismos internacionales interesados en el desarrollo de los diferentes departamentos de la institución, especialmente en Tecnología, Publicaciones y Radio y Televisión a este nivel.

A nivel económico, CIESPAL depende de la partida presupuestaria del Gobierno, sin embargo cuenta con el apoyo del Consejo de Administración para interceder en la consecución de recursos económicos para diversos proyectos que se requieran implementar al interior de CIESPAL.

4.10.2. Aspectos desfavorables

Los aspectos desfavorables se analizarán también de acuerdo a los factores analizados en el punto anterior:

4.10.3 Factor Humano

- El nivel jerárquico inferior o subordinados generen resistencia al cambio debido a la familiaridad con los procesos y canales de comunicación actuales.
- El nivel directivo pierda interés en la continuidad del proyecto al no ver resultados a corto o mediano plazo.
- Falla en el proceso comunicativo, es decir en la comprensión del plan y una inadecuada capacitación.
- Críticas al proyecto por no considerarlo una prioridad dentro de la compañía.

4.10.4 Factor Tecnológico

1. Tecnología obsoleta con nuevas plataformas en software.

4.10.5 Factor Económico

- Falta de autogestión para implementar el plan de comunicación.
- Desinterés por parte de organismos internacionales en apoyar la aplicabilidad del proyecto.

GRÁFICO #44

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Matriz de Marco Lógico			
Fin	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo Global a alcanzar con la MML	Son aquellos que indican en qué medida han sido alcanzado el propósito, los resultados y las tácticas. Por lo tanto, estos indican, cantidad, calidad y tiempo	Son las fuentes de información de donde se obtienen los datos para verificar el indicador como ratificación de haber alcanzado los objetivos y resultados	Constituyen los factores externos a la implementación del proyecto pero que son a la vez necesarios para lograr el fin del proyecto.
Propósito Beneficio o metas aspiradas por el Grupo objetivo			
Resultados Producto o servicio que genera el proyecto de Comunicación			
Actividades Tácticas de comunicación a emplear			
	Presupuesto	Ejecución del proyecto	

Fuente: autor de la disertación

4.11. Propuesta institucional de CIESPAL 2009.

Después de realizada la investigación (pre y diagnóstico de comunicación) en el 2008 para el Centro de Estudios Internacionales de Comunicación para América Latina (CIESPAL), un grupo de estudiantes de Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) diagnosticaron la realidad de la institución en el 2009 y realizaron un plan de comunicación⁷⁸.

⁷⁸ La Lic. María del Carmen Cevallos, directora técnica de CIESPAL, y catedrática de la PUCE me facilitó el diagnóstico y estrategia realizada en el 2009.

Comparando los dos diagnósticos⁷⁹ y planes se puede apreciar que hay varias coincidencias.

1. El segundo diagnóstico de comunicación se realizó a la población de CIESPAL.
2. La metodología empleada fue cuanti-cualitativa (encuesta y entrevista). Sin embargo, no se empleó la observación dirigida ni análisis FODA como el primer diagnóstico.
3. Las variables a diagnosticar fue la comunicación interna, identidad organizacional, cultura organizacional y medios de comunicación.
4. **Resultados:**

Con base a éstos se indica que existe en cada colaborador desinterés o miedo de ser encuestados, es decir se mantiene el ambiente reacio por parte de la comunidad de CIESPAL para ser entrevistados o encuestados como se mencionó en la observación dirigida en la presente disertación.

Se indica también que la realidad de la **estructura de la organización es “desfavorable”** ya que la institución “propaga la comunicación pero no la practica”. Esto coincide con el diagnóstico realizado en el 2008 que la estructura de CIESPAL es mecanicista cuyos principios principales se implementan de acuerdo a los de la Teoría Clásica, especialmente con los principios de la Burocracia de Max Weber.

En cuanto a la **identidad organizacional** resaltan la jerarquía que prima en la institución, se indica que el 20% se siente identificado con CIESPAL por apego a la institución, 46% por compromiso y el 34% contribuye con conseguir objetivos globales. De acuerdo con el primer diagnóstico, la identidad organizacional se analizó con base al concepto de Paul Capriotti, el cual no solo se basa en el compromiso de los colaboradores sino del *modus operandi* de colaboradores, la forma de dirección, cómo el cliente interno siente a la institución. De esta manera existe una diferencia ya que los factores más eficientes para una comunicación según los colaboradores está en la confianza con el 30%, la integración con el 17%, seguido de la capacitación con el 20%, la comunicación interna con el 18% y la información completa con el 15%. Los porcentajes indicados en comparación con los obtenidos del primer diagnóstico reflejan que existen y creen en los principios principales para que exista identificación con CIESPAL.

⁷⁹ Se mencionará como primer diagnóstico al realizado por la autora de la tesis y como segundo diagnóstico al realizado por las estudiantes de la PUCE.

En cuanto a la **filosofía organizacional** el 89% respondió conocer la Misión, sin embargo solo el 36% sabe cuál es verdaderamente. Y el 11% desconoce la misión. A través de una entrevista realizada señalan que “considera que hay desinterés del personal pero ignora qué respuesta dar por el personal que “trabaja por trabajar”. En cuanto a la visión, los datos revelan la misma situación, el personal que conoce la visión es el 70%, únicamente el 36% sabe cuál es. En otra entrevista señalan que quizá la razón para desconocer la filosofía organizacional sea “no ha habido reuniones de personal y no se los ha capacitado en ellas” En otra entrevista señala que la razón prioritaria puede ser porque “la información no se ha Difundido, quedó en el campo alto y no descendió”. Estos resultados se corroboran con el primer diagnóstico pues solo el 23% se siente identificado con la misión, visión, objetivos y valores, mientras que el 73% no lo hace. En una entrevista mencionada anteriormente ratifican lo mencionado.

Con respecto a la **cultura organizacional** los resultados señalan a que el 14% no está satisfecho con el clima laboral. En entrevista se señala que “sería importante recibir información más allá de trabajar y cumplir con el área específica (...) cuando CIESPAL cumple 50 años se hace un festejo y eso a veces motiva pero no se realiza en cada área”.

Por un lado, en este acápite se podría concluir, mediante las encuestas del segundo diagnóstico, que esto se debe a que la comunicación es formal con un 55% y bidireccional con un 36%. Por otro lado, los colaboradores sienten que no son valorados y el 75% respondió que no recibe capacitación. Además, la interrelación entre directivos y colaboradores es del 20%. Esto indica que se debe trabajar en mejorar la cultura organizacional ya que el crecimiento laboral, la descentralización de la información, la periodicidad de interrelacionarse, la identificación con la empresa, el comportamiento y la asimilación de valores se definen en ésta como una “sociedad en miniatura”.

En cuanto a la **comunicación interna**, se indica que el 93% conoce los canales internos de comunicación y el 5% los desconoce. En la población de Ciespal, de acuerdo con el segundo diagnóstico, los medios digitales son los que tienen mayor acogida. Así el e-mail con el 26%, seguido de la página web donde pueden revisar la información de la institución. Finalmente el teléfono con el 19%. Sin embargo, el 20%, en el análisis de las preguntas, se revela que el medio que consideran más eficaz ya que evitan la inseguridad al dar y recibir información.

Los datos de las encuestas realizadas sobre **canales de comunicación** revelan que el 22% de los empleados se enteran de las noticias por sus jefes, al igual que el 22% es por sus compañeros, un 20% se informa por email o correo electrónico, seguido de un 10% que lo hace por medio del sitio web. El 10% lo hace por reuniones de área, un 8% por rumores, y el 4% por el consejo técnico. El 3% se entera por memorandos y finalmente, el 3% lo hace por otros miembros.

De las cifras señaladas, constatan que el 73% de la población de CIESPAL revisa su correo electrónico de manera diaria e inmediata, mientras que el 18% no lo hace inmediatamente. Mientras que el personal de servicio, 9%, no tiene acceso a correo electrónico.

Los resultados de las encuestas del primer diagnóstico coinciden con el segundo en que el uso del correo electrónico es habitual y de preferencia con el 25% en ambos casos. Sin embargo, no se hace mención a un canal que es habitual y de preferencia como el boletín interno en segundo lugar con el 12 y 14%, respectivamente. Pero se aprecia que en ambos casos los colaboradores se enteran por comunicación informal “rumor” (comunicación entre compañeros) con un porcentaje alto como el 17% en el primer diagnóstico y un 22% en el segundo. Además, cabe mencionar que tanto colaboradores como directivos consideran que un canal de comunicación eficiente son las reuniones formales con el 27% y 17% respectivamente.

El Plan de Comunicación de CIESPAL que surge del segundo diagnóstico consiste en:

- 1) Crear un manual para el empleado, donde tengan la filosofía de la organización, las herramientas para que desarrollen un mejor trabajo. Incluso donde se establezcan los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la institución.
- 2) Comunicaciones escritas y electrónicas, que tengan información de cambios que se realizan en las instituciones, por ejemplo, nuevos convenios institucionales, contratos de seguros, estados financieros, haciendo parte a la comunidad institucional de los últimos sucesos de la empresa.
- 3) Boletines internos, publicaciones mensuales que den a conocer el trabajo de la organización, eventos cambios de directivos, etc.

- 4) Correo electrónico, crear una cultura del uso del correo electrónico para fines laborales o informativos que motiven a leer constantemente su cuenta electrónica, sin caer en saturación de información.
- 5) Reuniones, donde exista intercambio de ideas para toma de decisiones, (interés en cambiar la línea grafica de CIESPAL) presentar propuestas y votar por ellas. Posteriormente informar a los empleados de los dichos en las reuniones ya sea de manera escrita o verbal, realizando nuevas reuniones a nivel departamental.
- 6) Talleres de motivación, que permitan una motivación al empleado y una integración de los miembros.
- 7) Paseos de Integración, fomentando la parte personal del empleado para que exista un acercamiento a los directivos, compartir y salgan nuevos diálogos.
- 8) Reconocimiento de trabajo, publicando mensualmente los perfiles de los miembros de la organización para conocer más de los compañeros de trabajo.
- 9) Encuestas a los empleados de su estado en la organización.
- 10) Premios de reconocimiento, dando un valor agregado al trabajo que desempeña cada uno de los trabajadores.

Con base a los resultados del segundo diagnóstico, se elaboró un Plan de Comunicación Estratégica para CIESPAL que involucre a la población ciespalina cuyo objetivo general es optimizar la comunicación interna de la organización y los objetivos específicos son:

- Ampliar los canales y formas de comunicación en los diferentes departamentos.
- Generar actividades motivadoras tendientes a promover una integración del personal.

El plan consta de tres estrategias con base a los resultados obtenidos:

1. **Promover la apropiación de la cultura corporativa de la organización.** Esta estrategia consiste en generar una publicación para los empleados donde tengan la filosofía corporativa, las herramientas para que desarrollen un mejor trabajo. Las actividades propuestas son: realizar un manual del colaborador ciespalino,

Pop us en las pantallas de las computadoras con la misión y visión; mensajes por email y afiches en la entrada del ascensor.

2. **Promover el trabajo de los miembros de la organización, para que el clima laboral sea propicio para de los colaboradores y de la institución.** Para lograr con este objetivo se realizará una campaña comunicacional llamada “Reaviva tu vida”; reuniones de integración; charlas de motivación; jueves dulces de CIESPAL.

3. **Ampliar los canales y formas de comunicación en los diferentes departamentos de la institución.** Esta estrategia consiste en promover reuniones periódicas al interior de las áreas y a nivel general de manera eventual. Las reuniones al menos deben ser quincenales en cada departamento. Reuniones semestrales, al menos, de todo el personal. Buscar que la cartelera informativa que está junto al control de asistencia sea más vistosa y llamativa para su lectura.

Conclusión

La situación de CIESPAL entre los años 2008 y 2009 no ha variado en los temas de apropiación de la filosofía organizacional, la cultura organizacional y canales de comunicación.

Conclusiones y Recomendaciones

La innovación tecnológica y, de forma muy especial, la coalición de la informática y las telecomunicaciones afecta no sólo a la capacidad de producción y a la rapidez y calidad de la información, sino que supone un rediseño de la forma de trabajar y un replanteamiento de las relaciones personales y laborales en la organización como se verá en la Matriz de Marco Lógico en la optimización de procesos comunicativos.

La organización tradicional, jerárquica y burocrática, tiene su representación gráfica en el organigrama de Ciespal, sin embargo está siendo sustituida por otra más real, no jerárquica, basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera en ella, y adopta la forma de red. Es decir, la organización es concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación) entre personas y grupos de trabajo.

En esta red de relaciones es fundamental la participación y la visión compartida de los clientes internos de la organización. Ésta necesita la aportación de la iniciativa y creatividad de la población de CIESPAL. Para que estos integrantes aporten eficazmente es necesario que compartan la filosofía corporativa de la organización. “Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del grupo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales”.⁸⁰ No es suficiente con que se planteen una misión y una visión nueva para la organización: es necesario que los clientes internos sientan propios tales valores. La filosofía de la organización, con su misión y su visión, es compartida si en su proceso de elaboración han intervenido democráticamente.

Ahora bien, para que estos integrantes logren participar tanto en la creación de la filosofía corporativa de la organización como en el cumplimiento constante de ésta, es necesario un proceso previo y fundamental: la comunicación interna.

La comunicación interna es un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. Por lo tanto, alcanza la categoría de **elemento clave** de la organización, pues es ella la que la hace posible.

⁸⁰ Peter.M. Senge, La Quinta disciplina., Barcelona, Editorial Granica, 1994, p. 82

A partir de la concepción de la organización, hay que contemplar la comunicación interna como:

1. Un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de organización y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida.
2. Un agente de cambio que posibilite la adecuación de la organización a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.

En este sentido, la comunicación se encuentra presente en toda actividad empresarial siendo un proceso que relaciona a los colaboradores de todo nivel. Solo la comunicación eficaz permite las funciones de planificación, organización y control mediante la integración de las funciones administrativas.

De esta manera, la población conoce la filosofía organizacional, sin embargo esto no implica que tengan un sentido de pertenencia, razón por la cual el desafío del comunicador organizacional es concienciar a los miembros de la institución y como manifestaba Joan Costa comunicar de manera eficiente.

El problema de la comunicación entre los miembros de la entidad no necesariamente se encuentra en los canales de comunicación sino en que éstos deben ser optimizados y efectivizar los que el personal ya conoce y maneja.

Como se indicó en la Teoría de las Relaciones Humanas cuando la empresa se preocupa sobre las necesidades de los colaboradores, su motivación aumenta; así como también si cuentan con un “supervisor eficiente”.

En CIESPAL los correos electrónicos son un medio de comunicación eficaz, sin embargo es un medio que no permite que todos los colaboradores conozcan las acciones y actividades de los demás departamentos. Es por esto, que se recomienda utilizar un canal de uso frecuente como lo es la Intranet para que a través de este medio puedan compartir información y la comunicación departamental sea más fluida.

Por otro lado, los rumores deben ser tomados en cuenta ya que como se explicó en la disertación son una fuente de información por su inmediatez y parte de credibilidad. No se sugiere que se la potencialice, sino que se debe actuar sobre ella para que el personal

pueda contrastar la información “de pasillo” con los medios de comunicación formales. Muchas veces los directivos prefieren restar importancia a este canal pero como se indica, debe ser tomado en cuenta para una correcta planificación y regularización de los canales.

Las relaciones de los miembros de CIESPAL no es la más adecuada en términos de socialización y es por este motivo que a través del plan de comunicación se pretende mejorarlas y promover la participación, la integración, a través de los canales de comunicación y como se habló a lo largo de la disertación de la comunicación interna. Una cultura fuerte hace que una empresa sea reconocida, y valorada no solo a nivel interno sino a nivel externo y que sus miembros interioricen la filosofía organizacional.

Para realizar cualquier planificación es necesario, como se indicó previamente, conocer la realidad de la empresa y los problemas que se desean mejorar. Para esto es vital realizar un diagnóstico de comunicación interna “sistema nervioso” de la organización. Éste está conformado por dos etapas el pre-diagnóstico y el diagnóstico que puede ser participativo o pasivo. El pre-diagnóstico resulta un primer acercamiento a la realidad del comportamiento y cultura organizacional de la empresa. En esta etapa, en CIESPAL se pudo apreciar algunas falencias que se confirmaron con el diagnóstico a través de la técnica de la encuesta y la entrevista como una cultura débil, información centralizada, desconocimiento de los roles de cada mando, poca interrelación, canales de comunicación poco efectivos, filosofía organizacional débil, entre otros. Estas técnicas fueron complementadas con el análisis FODA.

Los problemas fueron organizados en un árbol de problemas el cuál sintetizó como central a canales de comunicación débiles o inadecuado uso de canales de comunicación interna debido a la falta de una apropiación de la filosofía organizacional, que permita que los colaboradores se identifiquen y por lo tanto se cree una cultura fuerte. Por otro, lado la carencia de adecuados canales de comunicación y de políticas de comunicación.

Se cumplieron los objetivos del diagnóstico propuestos pues se pudo determinar la situación en la que se encontraba la comunicación interna de CIESPAL. Esto permitió avanzar en la etapa de planificación y conocer el problema central y sus consecuencias.

Entre las estrategias se planteo determinar políticas de comunicación, a cargo del departamento de Comunicación Institucional; reuniones periódicas interdepartamentales

para conocer la retroalimentación de cada uno de éstos, realizar talleres de planificación que sean compartidos por todo el personal y de esta manera estar todos alineados bajo una misma comunicación; implantación de la Intranet en la institución; realizar un manual de bienvenida para que los colaboradores conozcan y se identifiquen con la filosofía organizacional.

Otras de las estrategias fue realizar un manual de procedimientos para que los miembros de CIESPAL conozcan sus funciones y puedan intercambiar roles. Además, se realizó un manual de identidad corporativa que vaya acorde con las necesidades de la imagen institucional su filosofía y valores corporativos.

Este plan de comunicación debe ser implementado pues la comunicación institucional no es muy crítica puede agravarse. Es por esto, que este proyecto ha recalcado la importancia de la comunicación interna. Es por esto también que se actualizó la revista interna llamada “El Molle” para crear dinamismo y que la gente esté enterada de todas las actividades de la empresa.

En este trabajo se habló de cliente interno, e imagen organizacional sin embargo es un tema más amplio que puede ser objeto de estudio más profundo que incluso puede ser tema de disertación de grado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure, Andrés, Master DirCom: Los profesores tienen la palabra, La Paz, 2005.
- Bartoli, Annie, Comunicación y Organización: la comunicación comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1992.
- Capriotti, Paúl, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona, Editorial Ariel. S.A. 1999.
- Cerro, Antonio, Máster a distancia en comunicación de las organizaciones, Universidad de Barcelona.
- Costa Joan, El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, Barcelona, Editorial Costa Punto Com, 2007.
- Costa, Joan, Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios, Madrid, Ciencias Sociales editorial, 1995.
- Costa Joan, Morales, Olivia, Máster DirCom: Los profesores tienen la palabra, Editorial Design, España, 2005.
- Costa, Joan, Imagen Corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, Editorial La Crujía, 2003.
- Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas, 2003.
- Fernández Collado, Carlos, La Comunicación Humana, México, McGraw-Hill editorial, 2001.
- Garrido, Francisco Javier Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, Barcelona, 2001.
- Gerald M. Goldhaber, Comunicación Organizacional, México, Diana Editorial, 1984.
- Marín, Antonio Lucas, La Comunicación en las empresa y en las organizaciones, Barcelona, Bosch Editorial, 1997.
- Piñuel Raigada, José Luis Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, Madrid, Editorial Síntesis, 1997.
- Pozo Lite, Marisa Cultura Empresarial y Comunicación Interna, Madrid, Fragua Editorial 1997.
- Prieto, Daniel, Diagnóstico de Comunicación, Quito, Editorial Quipus. 1998.
- Revista Chasqui, Orígenes históricos de CIESPAL, Quito, CIESPAL, No. 11. julio-septiembre 1984.

- Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Editorial Pearson, México, 1999.
- Salo, Nuria. Aprender a comunicarse en las organizaciones. Barcelona, Editorial Paidós, 2005.
- Senge, Peter. M. La Quinta disciplina. Barcelona, Editorial Granica, 1994.
- Universidad Central del Ecuador, La verdadera historia de CIESPAL, Quito, Editorial Universitaria, 1979.
- Uranga, Washington, Diagnóstico y planificación de la comunicación, Ediciones para la comunicación, La Crujía, 1994.

OTRAS FUENTES

- CIESPAL, Estatuto, Quito, 2005.
- CIESPAL, Manual de Inducción, Quito, 2005.
- CIESPAL, Reseña histórica del CIESPAL. Internet.
www.CIESPAL.net/CIESPAL/index.php?option=com_content&view=article&id=234&Itemid=65 (10/01/2012)
- Cirigliano Carla, Importancia de la comunicación interna,
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm#mas-autor>.
- Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.html>
- Muriel, Laura, Proyecto de mejoramiento de los canales de comunicación interna de la Fundación de Servicio Ignaciano Voluntariado (Sigvol), Quito, 2008.
- Pacheco, Francisco, Cómo formular un plan de investigación, Quito.

ENCUESTA No 1

Esta encuesta forma parte del proceso para diseñar el Plan Comunicacional del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), está dirigida a las personas que ocupen un cargo **DIRECTIVO** en la institución.

El objetivo es conocer si los procesos comunicativos internos forman parte de la estrategia institucional y la percepción de los directivos sobre el desarrollo de CIESPAL.

Instrucciones:

El siguiente cuestionario consta de preguntas de opción múltiple y otras de tipo abierto que requieren de respuesta única y en otras preguntas se requiere respuestas detalladas, con el fin de conocer más a fondo su opinión.

El tiempo aproximado de aplicación es de diez minutos.

Cuestionario

4. ¿Existen políticas institucionales en CIESPAL?

- a) Si
- b) No

5. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Considera que el personal las conoce?

- a) Si
- b) No
- c) Justifique su respuesta _____

6. ¿Considera que el personal las cumple?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces
- 4. Pocas veces

7. Qué factores considera usted son las más importantes para el desarrollo de una organización? En las siguientes opciones asigne un valor de 1 al 8, siendo 1 el grado de mayor importancia y 8 el menos importante.

- a) Recursos económicos y tecnológicos ____
- b) Integración ____
- c) Comunicación interna ____
- d) Resultados (cumplimiento de objetivos) ____
- e) Innovación ____
- f) Competitividad ____
- g) Visión ____
- h) Autoridad ____

8. ¿Qué tipo de comunicación existe en la institución? (dos opciones)

- a) Formal
- b) Unidireccional
- c) Informal
- d) Bidireccional

9. ¿Considera que los funcionarios deben conocer todas, o la mayoría de las actividades de la institución?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿Porqué? _____

¿De qué forma?

- a) Total
- b) Parcial

10. Qué canales de comunicación se emplean dentro de la institución?

- a) Intranet
- b) Carteleras
- c) Boletines o publicaciones internas
- d) Reuniones formales
- e) Reuniones informales
- f) Teléfono – Fax
- g) Memorandos

**11. De los canales mencionados ¿Cuál considera usted es el más eficiente?
(Enumere tres opciones)**

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

12. ¿Considera usted que existe una comunicación constante entre directivo y colaboradores no directos?

- a) Si
- b) No

13. ¿Con qué periodicidad?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

14. ¿Existen reuniones de planificación con sus colaboradores directos?

- a) Si
- b) No

15. ¿ Con qué periodicidad?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

16. ¿Considera que sus colaboradores se sienten respetados y valorados por usted?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

17. Cree usted que los colaboradores de la institución se sienten comprometidos e identificados con CIESPAL?

- a) Si
- b) No

Porqué? _____

18. ¿Considera que un plan comunicacional contribuye al crecimiento y competitividad de una organización?

- a) Si
- b) No

19. ¿Por qué? (Encierre máximo 2 opciones)

- a) Se incrementa la eficiencia en el trabajo de todos
- b) Genera mayor compromiso en la empresa
- c) Mejoran las relaciones públicas
- d) Se crea una mejor imagen de la institución
- e) Otros (especifique) _____

20. ¿Se realizan actividades de capacitación en CIESPAL?

- a) Si
- b) No

c) De qué manera _____

21. ¿Se realizan actividades de motivación?

- a) Si
- b) No
- c) ¿De qué manera? _____

22. ¿Considera usted que CIESPAL debe fomentar las relaciones interpersonales?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Cuál sería el beneficio para la institución?

23. ¿Considera usted que CIESPAL debe fomentar los vínculos interinstitucionales?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Cuál sería el beneficio para la institución?

24. ¿Considera usted que CIESPAL debe fomentar los vínculos internacionales?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Cuál sería el beneficio para la institución?

25. ¿Considera usted que la institución debe modernizar su infraestructura técnica y tecnológica a mediano plazo?

- a) Si
- b) No

26. ¿Considera usted que la institución debe modernizar su infraestructura técnica y tecnológica a mediano plazo?

- a) Si
- b) No

27. ¿Cree usted que CIESPAL debería promover su imagen institucional y servicios?

- a) Si
- b) No

28. ¿Cuáles considera usted es el mayor reto al que se enfrenta CIESPAL?

29. ¿Cuál considera usted debería ser la imagen de la institución? (Seleccione máximo dos opciones)

- a) Innovadora
- b) Tradicional
- c) Honesta
- d) Comprometida

Agradezco su tiempo y colaboración

ENCUESTA No. 2

Esta encuesta forma parte del proceso para diseñar el Plan Comunicacional del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), está dirigida a los **FUNCIONARIOS Y COLABORADORES** de la institución.

El objetivo de ésta es conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre su propia labor, la institución y su desarrollo.

El tiempo aproximado para llenar la encuesta es de diez minutos.

Instrucciones:

El siguiente cuestionario consta de preguntas de opción múltiple que requieren de respuesta única (encerrar el literal seleccionado por usted que crea conveniente) y en otras preguntas se requieren respuestas detalladas, con el fin de conocer más a fondo su opinión.

4. ¿Existen políticas institucionales en CIESPAL?

- e) Si
- f) No

5. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Las cumple?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Justifique su respuesta _____

6. ¿De qué manera se entera de lo que sucede en la institución? (seleccione máximo cuatro opciones)

- a) Boletín interno
- b) Intranet (correo electrónico)
- c) Reuniones formales
- d) Reuniones informales
- e) Memorandos
- f) Rumores
- Otros (especifique)

7. De los canales mencionados ¿Cuál considera usted es el más eficiente? (Enumere tres opciones)

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

8. ¿Escucha, respeta y considera sus opiniones su jefe directo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

9. ¿Sus opiniones son valoradas por el nivel directivo de CIESPAL?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10. ¿De qué manera realiza su trabajo?

- a) Forma individual
- b) Trabajo en equipo

11. ¿Cree que existen funciones bien determinadas en su cargo?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Por qué?

12. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Cree usted que es necesario redefinir roles institucionales?

- a) Si
- b) No
- c) Justifique su respuesta

13. ¿Considera que tiene libertad para la toma de decisiones en su cargo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

14. ¿De qué manera se comunica con los directivos de CIESPAL?

- a) Personalmente
- b) Vía telefónica
- c) Vía correo electrónico
- d) Memorandos
- e) Otros

15. ¿Conoce usted la historia, la misión, valores y objetivos de CIESPAL?

- a) Si
- b) No

16. ¿Se siente identificado/a con los objetivos de CIESPAL?

- a) Si
- b) No

17. Si la respuesta anterior es negativa ¿Por qué razones no se siente identificado con los objetivos de la organización?

18. ¿Siente confianza para sugerir, dialogar o contraponer ideas sobre las actividades de la organización?

- a) Si
- b) No
- c) Justifique su respuesta

19. ¿Considera que la información que recibe es confiable?

- a) Si
- b) No

20. ¿Considera que la información la recibe a tiempo?

- a) Si
- b) No

21. Si las respuestas anteriores son negativas ¿Por qué razón no considera que la información que recibe no cumple con estos aspectos?

22. ¿Recibe usted capacitación en la institución?

- a) Si
- b) No

23. Si la respuesta anterior es afirmativa mencione el tipo de capacitación recibida.

24. ¿CIESPAL realiza actividades que le motiven a realizar mejor sus labores?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta anterior es afirmativa enumere las actividades que realiza

- a) _____
- b) _____
- c) _____

25. ¿Qué cree necesario para mantener un sistema de comunicación eficiente dentro de la institución? Señale las tres opciones que considere importantes.

- a) Confianza
- b) Capacitación
- c) Integración
- d) Información completa
- e) No burocracia
- f) Comprensión y respeto

26. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo? (seleccione una opción)

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Tolerable
- e) Malo
- f) Pésimo (incómodo)
- g) Otro

Agradezco su tiempo y colaboración

