

**PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA
LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P. PARA EL AÑO 2012.**

NELSON FERNANDO CALVACHI ERASO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA
LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P. PARA EL AÑO 2012.**

NELSON FERNANDO CALVACHI ERASO

Proyecto de grado

**Asesor
Profesor Carlos Omar Ojeda Enriquez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

Las ideas, conclusiones y recomendaciones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1°, del acuerdo número. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2012

RESUMEN

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., como su misión lo indica, es una organización dedicada a brindar servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado; altamente efectiva, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus clientes, con responsabilidad social, sostenibilidad económica y ambiental, en un mercado amplio y competitivo.

Esta empresa cuenta con algunos medios de comunicación internos que facilitan el despliegue de información entre los trabajadores; sin embargo la oficina que coordina y ejecuta las comunicaciones internas está sujeta a múltiples cambios tanto en su personal como en su estructura de organizar las diferentes actividades a su cargo, lo que genera una inestabilidad en la continuidad de las comunicaciones al interior de la organización.

Este trabajo busca establecer un sistema de tipo gerencial que permita controlar las comunicaciones al interior de la empresa, sin que se vean afectadas por el nuevo personal que llegue a ocupar esta área de trabajo, pues contará con un manual claro y oportuno acerca del manejo de las comunicaciones internas en esta organización.

ABSTRACT

The Company of Sanitary Works of Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., as his mission it indicates it, is an organization dedicated to offering public domiciliary services of aqueduct and sewer; highly effective, that helps to improve the quality of life of his clients, with social responsibility, economic and environmental sustainability, on a broad and competitive market.

This company relies on some internal mass media that they facilitate the deployment of information between the workers; nevertheless the office that coordinates and executes the internal communications is subject to multiple changes both in his personnel and in his structure of the different activities organize to his post, which generates an instability in the continuity of the communications to the interior of the organization.

This work seeks to establish a system of management type that allows to control the communications to the interior of the company, without they meet affected by the new personnel that manages to occupy this area of work, since it will possess a clear and opportune manual brings over of the managing of the internal communications in this organization.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	16
1. TÍTULO	18
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2.1. Planteamiento del problema	19
2.2. Formulación del problema	22
2.3. Sistematización del problema	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCO DE REFERENCIA	26
5.1. Marco teórico	26
5.1.1 Qué es Comunicación	26
5.1.2 Comunicación organizacional	27
5.1.3 Dirección de la comunicación organizacional:	33
5.1.4 Medios de comunicación internos	34
5.1.5 Flujos de las comunicaciones formales e informales	37
5.1.6 El rumor en la comunicación interna	39
5.1.7 Fundamentación para elaborar planes de comunicación	40
5.2. Marco conceptual	42
5.3. Marco situacional	45
5.4. Marco espacial	47
5.4.1 Historia	47
5.4.2 Misión	49
5.4.3 Visión	49
5.4.4 Política de Calidad	49
5.4.5 Objetivos de Calidad	49
5.4.6 Valores institucionales	49
5.5. Marco temporal	50
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
6.1. Tipo de estudio	51

6.2. Método de investigación	51
6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información	51
6.4. Población y muestra	52
 7. DIAGNÓSTICO	 54
7.1. Mapa de procesos	54
7.1.1. Procesos estratégicos	55
7.1.2 Procesos misionales	56
7.1.3 Procesos de apoyo	59
7.2. Presentación del área encargada de las comunicaciones institucionales	64
7.2.1 Historia	64
7.2.2 Ubicación dentro del organigrama	68
7.3. Presentación de los medios de comunicación implementados en la empresa	68
7.3.1 Ciudad Líquida TV	68
7.3.2 Ciudad Líquida Radio	69
7.3.3 Boletín informativo EMPONOTAS	70
7.3.4 Carteleras	71
7.3.5 Intranet	72
7.3.6 Correo Electrónico corporativo	73
7.4. Presupuesto para la Coordinación de Comunicaciones	74
7.5. Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos	75
7.6. Presentación de entrevista a la persona encargada de la coordinación de comunicaciones en EMPOPASTO	106
 8. RESULTADOS POR OBJETIVOS	 108
 CONCLUSIONES	 137
 RECOMENDACIONES	 138
 BIBLIOGRAFÍA	 140
 NETGRAFIA	 142
 ANEXOS	 143

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Organigrama de EMPOPASTO	20
Figura 2. Ejemplo del modelo básico de comunicación	27
Figura 3. Mapa de Pasto, con ubicación de sedes de EMPOPASTO	45
Figura 4. Planta Centenario	45
Figura 5. Sede Administrativa	46
Figura 6. Planta Mijitayo	47
Figura 7: Mapa de Procesos de EMPOPASTO S.A. E.S.P.	54
Figura 8: Logo del programa institucional CIUDAD LÍQUIDA TV	68
Figura 9. Portada de un ejemplar del boletín informativo EMPONOTAS	70
Figura 10: Cartelera ubicada en las instalaciones de EMPOPASTO	71
Figura 11. Presentación de bienvenida para acceso a Intranet	72

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Efectos de un mal proceso de comunicaciones internas	36
Tabla 2. Flujos de comunicación interna	37
Tabla 3: Descripción por nivel del personal que conformó la muestra	53
Tabla 4: características de formato del boletín EMPONOTAS	70
Tabla 5: Relación de ediciones publicadas de EMPONOTAS	71
Tabla 6: Disponibilidades presupuestales de comunicación interna 2011	74
Tabla 7: resultados Ciudad Líquida TV en pregunta 1	75
Tabla 8: resultados Ciudad Líquida Radio en pregunta 1	77
Tabla 9: resultados EMPONOTAS en pregunta 1	78
Tabla 10: resultados carteleras en pregunta 1	79
Tabla 11: resultados Intranet en pregunta 1	80
Tabla 12: resultados correo electrónico corporativo en pregunta 1	81
Tabla 13: resultados preferencia de medios internos en pregunta 2	83
Tabla 14: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3	84
Tabla 15: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3	85
Tabla 16: resultados razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3	86
Tabla 17: resultados razón de preferencia Carteleras en pregunta 3	87
Tabla 18: resultados razón de preferencia Intranet en pregunta 3	88
Tabla 19: resultados razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3	89
Tabla 20: resultados de menor preferencia de medios internos en pregunta 4	91
Tabla 21: resultados razón de menor preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 5	93
Tabla 22: resultados razón de menor preferencia Ciudad Líquida radio en pregunta 5	94
Tabla 23: resultados razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5	95
Tabla 24: resultados razón de menor preferencia Carteleras en pregunta 5	97
Tabla 25: resultados razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5	98
Tabla 26: resultados razón de menor preferencia Correo electrónico en pregunta 5	100

Tabla 27: preferencia de contenidos en medios de comunicación	101
Tabla 28: opinión sobre la búsqueda de información para medios	102
Tabla 29: resultados sobre el ánimo del personal para participar en los medios	104
Tabla 30: Características de la Coordinación de Comunicaciones	108
Tabla 31: Características del medio Ciudad Líquida TV	109
Tabla 32: Características del medio Ciudad Líquida radio	110
Tabla 33: Características del medio Boletín EMPONOTAS	111
Tabla 34: Características del medio de Carteleras	112
Tabla 35: Características del medio Intranet	112
Tabla 36: Características del medio Correo electrónico corporativo	113
Tabla 37: variables de la Coordinación de Comunicaciones	119
Tabla 38: variables encontradas en Ciudad Líquida TV	119
Tabla 39: variables encontradas en Ciudad Líquida radio	120
Tabla 40: variables encontradas en boletín EMPONOTAS	120
Tabla 41: variables encontradas en Carteleras	120
Tabla 42: variables encontradas en Intranet	121
Tabla 43: variables encontradas en Correo Electrónico Corporativo	121
Tabla 44: Matriz DOFA	122
Tabla 45: Plan de Acción	129

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: resultados Ciudad Líquida TV en pregunta 1	76
Gráfico 2: porcentajes Ciudad Líquida TV en pregunta 1	76
Gráfico 3: resultados Ciudad Líquida Radio en pregunta 1	77
Gráfico 4: porcentajes Ciudad Líquida Radio en pregunta 1	77
Gráfico 5: resultados EMPONOTAS en pregunta 1	78
Gráfico 6: porcentajes EMPONOTAS en pregunta 1	79
Gráfico 7: resultados carteleras en pregunta 1	79
Gráfico 8: porcentajes carteleras en pregunta 1	80
Gráfico 9: resultados Intranet en pregunta 1	80
Gráfico 10: porcentajes Intranet en pregunta 1	81
Gráfico 11: resultados correo electrónico corporativo en pregunta 1	81
Gráfico 12: porcentajes correo electrónico corporativo en pregunta 1	82
Gráfico 13: resultados preferencia de medios internos en pregunta 2	83
Gráfico 14: porcentajes preferencia de medios internos en pregunta 2	83
Gráfico 15: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3	84
Gráfico 16: porcentajes razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3	85
Gráfico 17: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3	85
Gráfico 18: porcentajes razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3	86
Gráfico 19: resultados razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3	86
Gráfico 20: porcentajes razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3	87
Gráfico 21: resultados razón de preferencia Carteleras en pregunta 3	87
Gráfico 22: porcentajes razón de preferencia Carteleras en pregunta 3	88
Gráfico 23: resultados razón de preferencia Carteleras en pregunta 3	88

Gráfico 24: porcentajes razón de preferencia Carteleras en pregunta 3	89
Gráfico 25: resultados razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3	89
Gráfico 26: porcentajes razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3	90
Gráfico 27: resultados de menor preferencia de medios internos en pregunta 4	91
Gráfico 28: porcentajes de menor preferencia de medios internos en pregunta 4	92
Gráfico 29: resultados razón de menor preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 5	93
Gráfico 30: porcentajes razón de menor preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 5	93
Gráfico 31: resultados razón de menor preferencia Ciudad Líquida radio en pregunta 5	94
Gráfico 32: porcentajes razón de menor preferencia Ciudad Líquida radio en pregunta 5	95
Gráfico 33: resultados razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5	96
Gráfico 34: porcentajes razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5	96
Gráfico 35: resultados razón de menor preferencia Carteleras en pregunta 5	97
Gráfico 36: porcentajes razón de menor preferencia Carteleras en pregunta 5	98
Gráfico 37: resultados razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5	99
Gráfico 38: porcentajes razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5	99
Gráfico 39: resultados preferencia de contenidos en medios de comunicación	101
Gráfico 40: porcentajes preferencia de contenidos en medios de comunicación	101
Gráfico 41: resultados opinión sobre la búsqueda de información para medios	103
Gráfico 42: porcentajes opinión sobre la búsqueda de información para medios	103
Gráfico 43: resultados sobre el ánimo del personal para participar	

en los medios	104
Gráfico 44: porcentajes sobre el ánimo del personal para participar en los medios	104

LISTA DE ANEXOS

	Página
ANEXO I: ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE EMPOPASTO	144
ANEXO II: ENCUESTA PARA LA PERSONA ENCARGADA DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES EN EMPOPASTO S.A. E.S.P.	146
ANEXO III: ANEXO III: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPOPASTO	147

INTRODUCCIÓN

La empresa dedicada al acueducto de la capital nariñense fue creada en 1974 bajo la razón social de Acueducto y Alcantarillado de Pasto S.A. Actualmente se denomina Empresa de Obras Sanitarias de Pasto y utiliza la sigla '**EMPOPASTO S.A E.S.P**'. Esta empresa se plantea como objetivo a través de la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado brindar una mejor calidad de vida a sus clientes manteniendo un enfoque socialmente responsable.

La Superintendencia de Servicios Públicos es el organismo técnico encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas dedicadas a la prestación servicios públicos que se encuentran bajo su custodia, como es el caso de EMPOPASTO S.A. E.S.P. Además de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico que también se encarga de regular entre otras cosas la tabla tarifaria.

La prestación de servicios públicos es una de las actividades más importantes para el desarrollo de una comunidad, puesto que de ello depende el bienestar de la misma. La empresa que se tomará como objeto de estudio es la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., que se dedica a la prestación de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en la zona urbana de San Juan de Pasto. Al dedicarse a estas actividades se reconoce la importancia de la comunicación dentro del quehacer de la empresa puesto que tiene que dar a conocer su gestión y novedades, lo cual obliga a tener una interacción con el cliente externo, pero más aun una comunicación entre sus mismos integrantes, que permita ejercer una correcta dinámica de trabajo de acuerdo a la información puesta en común entre los trabajadores.

Por lo anterior se demuestra que un departamento de comunicaciones tiene como función principal el manejo de la información en una organización, que gestione diferentes canales por donde se difunda información relevante a los actores involucrados . El énfasis en el presente estudio es la comunicación organizacional interna en EMPOPASTO puesto que ésta se encarga del flujo formal de la información al interior de la empresa. En este trabajo se realizó un diagnóstico de dicha área así mismo como la realización de propuestas estratégicas que pueden llevar al mejoramiento de la comunicación interna dentro de esta organización.

En conformidad con lo anterior y partiendo de la estructura organizacional de EMPOPASTO en la que inicialmente se omite al área de comunicaciones (pues no está constituida en el esquema organizado por la Asamblea de Accionistas ni por la Junta Directiva) aunque sí está aprobada de manera transitoria por la Gerencia debido a la prioridad de las actividades encomendadas a esta área de trabajo, se hace necesario evaluar la posibilidad de introducir permanentemente esta área

dentro del organigrama oficial, con funciones establecidas formal y permanentemente.

Por ello es importante tomar lo anterior como fuente de creación de un plan de comunicaciones internas, considerado como un esquema de acción de actividades de comunicación interna y de desarrollo de estrategias. Entre los principales motivos que llevaron a la realización de este estudio orientado a un plan de comunicaciones para el fortalecimiento de la comunicación interna están la identificación de una continuidad casi inexistente en el manejo de las comunicaciones internas en EMPOPASTO, y la incierta gestión de un plan de comunicaciones a mediano y largo plazo, además de ser una oportunidad de tomarlo como tema de estudio para realizar el trabajo de grado de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.

1. TÍTULO

Plan de comunicaciones internas para la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., para el año 2012.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones asisten hoy en día a un escenario de interacciones (incluso globales) de intercambio de información donde se premia la exactitud, veracidad, claridad y demás características que una comunicación oportuna pueda contener. Los clientes internos (trabajadores, proveedores) y externos (usuarios, compradores) exigen un intercambio de información que les permita conocer de primera mano el quehacer de la organización que les suministra trabajo, bienes o servicios.

En el caso de las comunicaciones internas, su importancia radica en que éstas unifican los esfuerzos de los miembros de la organización, ya que canaliza correctamente los mensajes entre las partes involucradas. La implementación institucional de una comunicación interna también hace que la adaptación a los cambios en la empresa se puedan desarrollar en menos tiempo y con menos resistencia, puesto que la gente estará correctamente informada de lo que pasará, sin interpretaciones erróneas de la información circulante.

Y es que la comunicación interna es un espacio donde los públicos internos tienen la posibilidad no solo de intercambiar información, sino que también pueden encontrar elementos para su motivación laboral, además de integrarse a su organización, formando un mejor ambiente para el logro de los objetivos de su empresa. La comunicación interna es un espacio donde se pueden presentar actos de convivencia, de opinión y de reflexión, ya que brinda la oportunidad de poner en común información de interés para muchos. Es por esto que la comunicación en las organizaciones logra influir en las prácticas de los trabajadores de una empresa, pues genera cambios en su percepción de la misma, y por ende, de su actuar, un actuar que puede desencadenar finalmente en un aumento de la producción.

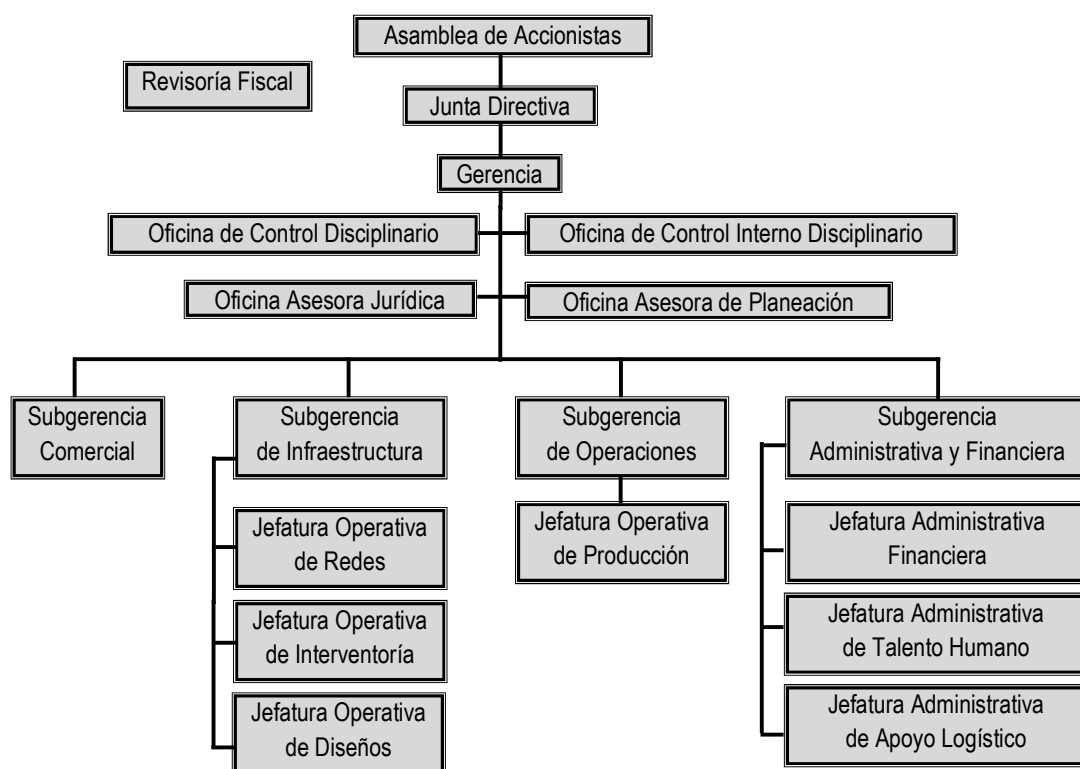
Sin embargo conviene resaltar uno de los rasgos característicos que evidencia los efectos negativos de la no implementación de actividades institucionales de comunicación en las empresas, así como los esfuerzos por disminuir los errores generados:

“A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. A pesar de ello cada vez los directivos de las pequeñas y medianas empresas son conscientes de la necesidad de crear un buen canal de comunicación entre los trabajadores, estableciendo una buena

estructura y proceso documental de la información que navegue por la empresa.”¹

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., ha reconocido en los últimos años la importancia de establecer canales de comunicación institucional con sus trabajadores pues es una empresa con ciento ochenta y siete integrantes, integrados al siguiente organigrama de dependencia

Figura 1. Organigrama de EMPOPASTO



Fuente: www.empopasto.com.co

Ahora, dicho personal se encuentra físicamente distribuido en 3 sedes, de esta manera:

¹ BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, libro digital disponible en http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf, Pagina 50. Fecha de ingreso: octubre 4 de 2011.

- **Sede Centro:**
1er piso: 41 trabajadores
2do piso: 63 trabajadores
- **Sede Mijitayo:**
2do piso: 46 trabajadores
Edificio de Apoyo Logístico: 21 trabajadores
- **Sede Centenario:**
16 trabajadores

Fuente: Oficina Administrativa de Talento Humano, EMPOPASTO.

Por lo anterior los trabajadores de EMPOPASTO necesitan ser informados mediante canales oficiales acerca del acontecer de la empresa y acceder a diversas informaciones institucionales a las cuales deben tener acceso, como los objetivos institucionales, misión, visión, políticas de calidad, nuevos integrantes, etcétera. Estos canales deben cubrir las distancias entre las sedes de la empresa, logrando llegar a todo el personal distribuido en diferentes lugares.

Es por esto que EMPOPASTO S. A. E.S.P., ha implementado desde hace algunos años una oficina dedicada a las comunicaciones corporativas con el fin de abrir un espacio propio donde se gestionen funciones informativas tanto al interior de la misma como hacia la comunidad.

Sin embargo, no existe un plan de comunicaciones internas definido que permita a la empresa EMPOPASTO dirigir acciones para mantener una comunicación ante los públicos internos. Las funciones de la oficina de comunicaciones se han desarrollado de acuerdo al manejo que las personas que ocupan este cargo le han dado, pero sin recibir una instrucción clara o una inducción por parte de la empresa acerca de sus funciones. Esto genera un panorama de poco progreso para esta oficina, pues en cada cambio de administración se debe retomar desde el inicio el manejo de las comunicaciones institucionales.

Lo anterior genera un horizonte inestable en cuanto a prolongar las acciones de comunicación internas se refiere, pues medios que ya se vienen implementando corren el riesgo de ser modificados –o en el peor de los casos a desaparecer- sin antes considerar los avances realizados con los trabajadores.

La implementación de un plan de comunicaciones internas ayudaría al posicionamiento de acciones seguras y perdurables mediante las cuales se

establezca más que canales de comunicación, escenarios fortalecidos y perdurables donde los trabajadores encuentren el espacio indicado para poner en común mensajes institucionales que favorezcan a la consecución de logros propios de la empresa.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo elaborar un plan de comunicaciones internas para la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., que permita mantener y mejorar continuamente los espacios de comunicación institucional entre sus trabajadores?

2.3. Sistematización del problema:

- ¿Cuáles son las características de las comunicaciones internas que se realizan actualmente en EMPOPASTO?
- ¿Cuáles son las preferencias de medios de comunicación internos entre los trabajadores de EMPOPASTO?
- ¿Cuáles son las causas por las cuales los trabajadores no usan los medios de comunicación interna?
- ¿Qué estrategias se puedan implementar para mejorar la comunicación interna en EMPOPASTO, teniendo en cuenta las necesidades, estructura y financiamiento de los medios de comunicación interna?
- Cómo un modelo de control permite hacer seguimiento al plan de comunicaciones internas mediante indicadores de gestión.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de comunicaciones internas que permita a la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., mantener y mejorar continuamente los espacios de interacción entre sus trabajadores.

3.2. Objetivos específicos:

- Identificar las características de las comunicaciones internas que se realizan actualmente en EMPOPASTO.
- Analizar las preferencias de medios de comunicación internos entre los trabajadores de EMPOPASTO
- Determinar las causas por las cuales los trabajadores no usan los medios de comunicación interna.
- Proponer estrategias que se puedan implementar para mejorar la comunicación interna en EMPOPASTO, teniendo en cuenta las necesidades, estructura y financiamiento de los medios de comunicación interna.
- Realizar un modelo de control que permita hacer seguimiento al plan de comunicaciones internas mediante indicadores.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se desarrolló con el fin de elaborar un plan de comunicaciones internas para EMPOPASTO S.A. E.S.P., que permita mantener y mejorar continuamente los espacios de interacción entre sus trabajadores, el cual es un elemento de trabajo planificado, realizado bajo el rigor académico y de gran utilidad para trascender las funciones de la comunicación interna en esta empresa, fortaleciendo la actividad de comunicación organizacional, ya que el objetivo principal de la comunicación interna es implicar en el proyecto de organización a todos los trabajadores de una empresa, de tal manera que los objetivos a cumplir sean identificados y compartidos por todos los integrantes.

Para la recolección de la información base de este estudio se desarrollaron encuestas al personal de la empresa donde se indagó sobre los diferentes medios de comunicación internos que actualmente existen, además de las sugerencias u opiniones que aportaron para el mejoramiento de estos medios; adicionalmente se realizó una entrevista al personal de la coordinación de comunicaciones acerca del funcionamiento de la misma área de trabajo, la descripción sobre diferentes medios implementados y los procesos de capacitación recibidos. Esto se desarrolló bajo la implementación de la teoría y conceptos básicos de la comunicación social y en especial de la comunicación organizacional que permitió ofrecer posibilidades de mejora y fortalecimiento.

Este trabajo otorga un elemento académico aplicado a una realidad empresarial como lo es el caso de EMPOPASTO, demostrando que el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones puede enriquecerse por el empleo de elementos teórico-prácticos adquiridos durante la especialización en Alta Gerencia, y además obtener beneficios de la planificación que permitan dar solución a las necesidades de manejo de información institucional.

El resultado de este proyecto es una clara invitación a la empresa objeto de análisis u otras entidades interesadas, en continuar con trabajos similares o ampliar temáticas relativas a la comunicación organizacional, por ejemplo el estudio e implementación de las comunicaciones externas y relaciones públicas que la misma empresa pueda requerir, o un análisis interdisciplinario sobre ambiente organizacional basado en los escenarios,

prácticas y percepciones que los integrantes de una organización tengan de la misma.

Un punto importante para justificar este trabajo es que marca un precedente dentro del área de comunicaciones en EMPOPASTO, puesto que no se tienen registros documentados acerca de la planificación de comunicaciones en esta empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico

Para el desarrollo de este proyecto de grado se hace indispensable generar un marco de referencia teórico que permita ubicar la temática objeto de investigación, dentro de un conjunto de teorías existentes y posiciones de reconocidos autores que aportan opiniones claras sobre el tema.

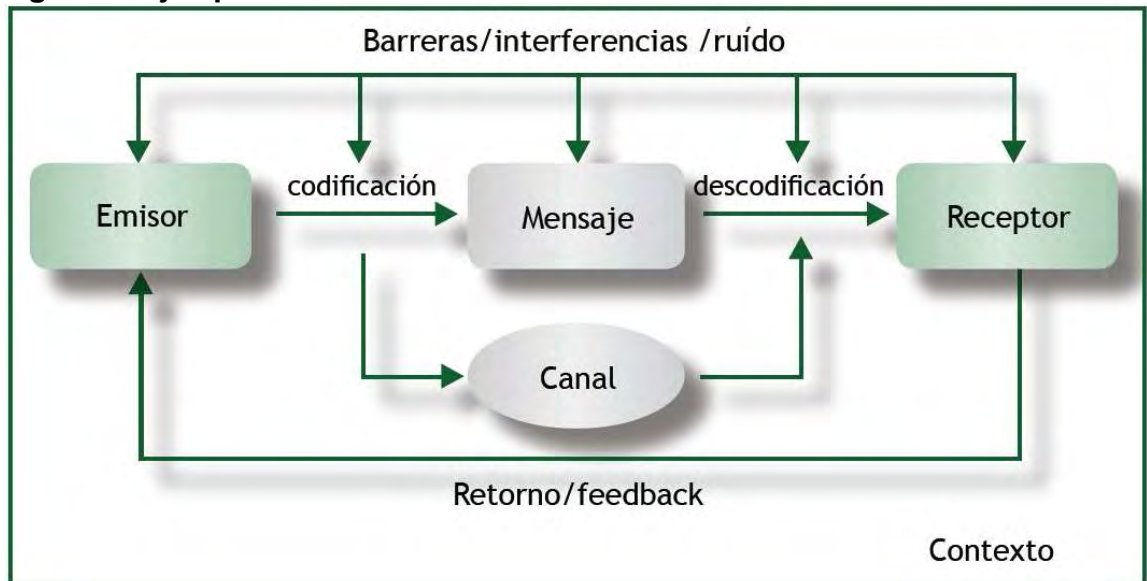
5.1.1 Qué es Comunicación

Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son²:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión
- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- **Código:** es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.
- **Canales:** es el medio físico o virtual a través del cual se transmite la información.

² BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, P. 15-16. libro digital disponible en: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf, fecha de ingreso: octubre 4 de 2011.

Figura 2. Ejemplo del modelo básico de comunicación³



Fuente: BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*. pág.16

5.1.2 Comunicación organizacional

El autor Carlos Fernández Collado sostiene lo siguiente acerca de la comunicación organizacional:

“Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. La comunicación organizacional se entiende también, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo del mensaje que se da entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo esto con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.⁴

El anterior es un concepto que logra describir con amplitud la comunicación organizacional, los resultados que se consiguen gracias a ella, y los cambios en los comportamientos de los diferentes públicos internos de una organización.

³ BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, P. 16. libro digital disponible en: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf, fecha de ingreso: octubre 4 de 2011.

⁴ COLLADO, Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones*, México. Ed. Trillas, 1991. P. 54.

¿Por qué también se debe tener en cuenta la anterior definición para entrar a establecer lo que es la comunicación interna? Si se analiza cómo algunos autores describen la comunicación interna, se puede reconocer la importancia de esta primera definición.

Autores como Martha Rico y Ana María Lorente definen la comunicación interna como “un conjunto integrado y flexible de conocimientos y técnicas utilizadas para aumentar la productividad del trabajo, mediante un adecuado análisis de las necesidades de información de la organización”.⁵

Esta definición entiende la comunicación interna como un grupo de elementos con los cuales se logran objetivos de producción, pero deja de lado el componente humano el cual es obviamente indispensable en la práctica de la comunicación.

Se podría contar con la definición de comunicación interna que ofrece Kreps como: “modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”⁶

Kreps no deja clara su definición al hablar de “modelo”, pues se entiende como una representación de un conjunto predefinido de elementos (en este caso los mensajes), y no debería considerarse a la comunicación únicamente como un modelo de mensajes, sino como un campo o espacio donde los sujetos tienen interacción gracias al uso de su razón y sus emociones. Es por esto que la definición de Collado logra abarcar en gran manera lo que representa la comunicación en las organizaciones, ya que habla de la influencia que se logra en las “opiniones, actitudes y demás conductas de los públicos internos de la organización”.

Y es que pensar la comunicación interna como lo hace Martha Rico y Ana María Lorente implica una concepción meramente funcionalista, donde la comunicación no tiene un espacio más grande para su desarrollo dentro de la organización que el de ser simplemente un instrumento que amplíe los márgenes de productividad (lo cual no solo es cierto en primera instancia, sino también necesario, si se quiere justificar la introducción de planes de comunicación interna en empresas poco dadas a nuevas posibilidades de fortalecimiento institucional), y eso excluye una apreciación de la comunicación como un campo donde los públicos internos pueden construir relaciones interpersonales, y también donde se edifican y

⁵ RICO, Martha y LORENTE, Ana María. *La documentación en la comunicación interna*, en: LOSADA, José (comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona. Ed. Ariel, 2004. P. 304.

⁶ MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 219.

fortalecen aspectos como la cultura organizacional o, por ejemplo, el sentido de pertenencia.

En este sentido, Rafael González tiene una concepción clara sobre la importancia de mantener informados a los públicos internos de una organización y los resultados que se pueden esperar:

“Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, este ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.”⁷

Pero la comunicación organizacional tiene unos objetivos por los cuales se implementa en las organizaciones, y entre ellos se puede citar a Calderón, quien dice que son “los de posicionar la organización, legitimar su actuar, colaborar a la alineación del comportamiento y trabajo de los recursos humanos con los requerimientos organizacionales y crear las condiciones para un favorable desarrollo de la misión y negocios de la organización”⁸.

La comunicación organizacional ayuda a que los objetivos de la empresa se den a conocer a los públicos internos de una manera eficiente, y verificando que la información transmitida tenga una correcta aceptación. Las organizaciones también deben estar en permanente comunicación con su entorno, buscando las posibilidades de un mejor desarrollo, y esto se logra gracias a la adquisición de información que minimice la incertidumbre, al momento de tomar decisiones. María Antonieta Rebeil también ofrece una definición y propósitos de la comunicación ya acercándose al interior de la organización:

⁷ GONZÁLEZ, José de Jesús. *Planeación estratégica de la organización y comunicación. Planear para un mundo en contingencia*, en: REBEIL, María Antonieta (Comp.), *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Ed. Trillas 2006. P. 88.

⁸ CALDERÓN, Augusto. *Introducción a la comunicación organizacional*. Bogotá, Universidad de la Sabana, 1996. P. 3.

“La comunicación se considera el flujo vital que mantiene la unión entre las partes y el pulso mismo de la organización. Los propósitos de la comunicación son varios, entre los cuales se considera fundamentales el control y la coordinación de la organización, pero también la mejora del clima laboral y la revitalización de los aspectos culturales positivos y de satisfacción en el logro de la tarea”⁹.

La comunicación organizacional no tendría sentido si no tuviera una razón de ser definida que la haga útil, que le dé sentido, por eso se puede tomar a Robert Escarpit¹⁰, quien dice que “La exigencia de una sociedad económicamente desarrollada, es ante todo la existencia de una red de comunicaciones rápida y segura tanto en el interior de las estructuras de producción como entre estas estructuras”.

Y es que estamos viendo cómo la globalización está brindando la posibilidad a todo tipo de organizaciones para que puedan expandirse dándose a conocer cada vez más por diferentes medios de comunicación, ya sea entre sus mismas dependencias o áreas, así como entre diferentes filiales y franquicias a su casa matriz, o también, dirigir sus mensajes a sus públicos externos. Cabe resaltar que estas redes que se vienen configurando se basan en tecnologías orientadas a dinamizar los flujos de información y a generar escenarios de comunicación que optimicen la acción y la relación de los miembros de dichas redes.

Es por esto que la comunicación juega un papel trascendental en la consolidación de organizaciones en las sociedades modernas, ya que la ausencia de conectividad entre los diferentes actores de producción, no permitiría que la sociedad se desarrolle de una manera sistémica abierta.

Para complementar este punto, se puede tomar el aporte de Carlos Sotelo Ramírez¹¹, que expone brevemente algunas condiciones históricas, económicas y sociales que influyeron para que la comunicación organizacional tenga un inicio y desarrollo:

- a) El reconocimiento del derecho universal de la información
- b) La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.

⁹ REBEIL, María Antonieta. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Ed Trillas, 2006. P.16.

¹⁰ ESCARPIT, Robert. *Teoría general de la información y de la comunicación*, Barcelona. Ed. Icaria, 1981. P. 13.

¹¹ SOTELO, Carlos. *Historia de la Gestión de la comunicación en las organizaciones*, en: LOSADA, José (comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona. Ed. Ariel, 2004. P.36-37.

- c) La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d) La generalización de la economía del mercado y el auge de la comunicación comercial.
- e) La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

En este punto ya se puede definir la comunicación organizacional como el resultado de varias condiciones históricas, económicas y sociales que influyeron en las organizaciones modernas, generando un campo que abarca, entre otros, técnicas y actividades que hacen que un mensaje llegue a un público interno o externo de una organización, influyendo en las actitudes y conductas de sus integrantes, quienes encuentran en cada práctica comunicativa y medio interno, nuevas posibilidades de acción y de transformación de su rol dentro de la organización.

Retomemos al autor Carlos Fernández Collado quien ahora nos ofrece (con más detenimiento) la siguiente definición de comunicación interna:

“Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y fortalecimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (directivos, gerencia, colaboradores), por medio del uso de diferentes medios que permitan mantener informados, integrados y motivados a los integrantes de la organización, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos” ¹².

Podemos ver cómo la comunicación interna es un espacio donde los públicos internos tienen la posibilidad no solo de intercambiar información, sino que también pueden encontrar elementos para su motivación laboral, además de integrarse a su organización, formando un mejor ambiente para el logro de los objetivos de su empresa. María Antonieta también habla al respecto, comentando que la comunicación interna:

“Es aquella que dentro de una organización, empresa o institución pública se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr

¹² COLLADO, Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones*, México. Ed. Trillas, 1991. P. 30-32.

soluciones colectivas que beneficien a la organización y la hagan más productiva o efectiva”¹³.

Así pues, la comunicación interna es un espacio donde se pueden presentar actos de convivencia, de opinión y de reflexión, ya que brinda la oportunidad de poner en común información de interés para muchos. Es por esto que la comunicación interna logra influir en las prácticas de los públicos internos, pues genera cambios en su percepción de la organización, y por ende, de su actuar.

Y es que el uso de la comunicación interna trae diferentes beneficios para una empresa. Podemos leer al académico Jorge Aguilera¹⁴, quien argumenta que un adecuado manejo de la comunicación interna brinda cohesión, saneamiento del clima organizacional, interés por el trabajo en equipo, fácil adaptación al cambio, permite el desarrollo personal a los miembros de la empresa, da cuerpo a la organización, unifica el lenguaje y agiliza los procesos.

También podemos decir que la comunicación interna unifica los esfuerzos de los miembros de la organización, ya que canaliza correctamente los mensajes entre las partes involucradas. La comunicación interna también hace que la adaptación a los cambios en la empresa se puedan desarrollar en menos tiempo y con menos resistencia, puesto que la gente estará correctamente informada de lo que pasará.

Teniendo esto claro, se hace necesario considerar el hecho de que algunas organizaciones olvidan por completo las acciones de comunicar al interior de sí mismas acerca del quehacer institucional y demás información trascendental para todos los que participan de la empresa, como lo ejemplifica González:

Lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación estén alineadas es crucial. Sin embargo muchas veces encontramos que la empresa pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación que contribuya al logro de la primera... Piense en ello un minuto: ¿formularía usted una estrategia y después de hacerla, la guardaría como un secreto o la compartiría con sus colaboradores?¹⁵

Ahora, veamos a los medios de comunicación como escenarios que agencian las percepciones y actitudes de los integrantes de la organización.

¹³ REBEIL, María Antonieta y RUÍZSANDOVAL, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Plaza y Valdes. Universidad Iberoamericana. México, 2002.

¹⁴ AGUILERA, Jorge. *Para qué sirve la comunicación en la empresa*, en: Revista FENALCO, Edición noviembre. FENALCO, 1997. P. 47.

¹⁵ REBEIL, María Antonieta. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Ed. Trillas, 2006. P. 155.

5.1.3 Dirección de la comunicación organizacional:

A continuación se cita a la información contenida en el portal virtual del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia¹⁶, en donde se encuentra una completa descripción de las direcciones que puede tomar la comunicación al interior de la organización:

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos que según el emisor de la comunicación, esta se puede distinguir en:

- **Vertical descendente:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa y demás.
- **Vertical ascendente:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal, buzón de sugerencias interno.
- **Lateral u horizontal:** es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- **Monodireccional:** se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- **Bidireccional:** es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- **Multidireccional:** la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

La comunicación también puede dividirse en:

¹⁶ BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, P. 18-19. libro digital disponible en: <http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf>, fecha de ingreso: octubre 4 de 2011.

- **Formal o institucional:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- **Informal:** aquella que es establecida entre los empleados de una organización. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal e ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.

Y por último, podemos dividir la comunicación en:

- **Organizada:** aquella que se realiza con base en un plan y herramientas planificadas.
- **Improvisada:** es la que tiene lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de forma espontánea sin base a ningún plan.

5.1.4 Medios de comunicación internos

Para hablar de los medios de comunicación internos se presenta una dificultad al encontrar una correcta definición, pues varios autores hablan de medios, herramientas, canales, soportes, o diferentes clasificaciones, y entran sin más a tipificarlos, olvidando la construcción conceptual sobre este tema.

Por ejemplo, si se toma el aporte de Francisca Morales, vemos que habla de “herramientas de comunicación interna”¹⁷, pero hace un listado de estos (reuniones, tableros, seminarios, intranet, revista, etcétera) sin definir una característica esencial que los ubique fuera de una concepción funcionalista.

Por otra parte, en algunos sitios de internet se habla de “herramientas de gestión”¹⁸, pero igualmente se quedan cortos en la descripción de un concepto.

Los medios de comunicación son mucho más que simples instrumentos mediante los cuales se transmite información de un emisor a un receptor. Al hablar de estos como escenarios, se debe pensar que cada uno posee características que generan formas diferentes de interactuar con el otro, debido a las singularidades que presentan: un escenario de comunicación, donde interactúan los integrantes de una organización.

¹⁷ MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 224.

¹⁸ CIRIGLIANO, Carla. *Comunicación interna y externa*, URL disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacioninternayexterna.htm>. Fecha de acceso: 1 de septiembre de 2011.

Por ejemplo: no se puede pensar que un medio impreso, como es el memorando, genere actitudes y opiniones de la misma manera en que lo hace un escenario audiovisual, bien sea un video institucional o un noticiero para los empleados.

Sin embargo, se debe establecer para efectos prácticos de este proyecto un listado de los medios de comunicación internos, al menos, más conocidos o implementados:

- Carteleras
- Buzón de sugerencias
- Revista institucional
- Intranet
- Correo electrónico corporativo
- Altavoces
- Reuniones
- Boletines electrónicos
- Cartas, circulares, memorandos
- Eventos internos
- Videos institucionales

Como se explicó anteriormente, la comunicación se puede realizar en varias direcciones, dependiendo del escenario escogido para la comunicación interna. Es de esta manera que los escenarios de comunicación crean en la organización una cultura, porque mantienen conectados por medio del constante flujo de información tanto a empleados como directivos, poniendo en práctica los valores y teniendo en cuenta la misión compartida que debe estar siempre presente para no perder el rumbo de los esfuerzos.

Retomando ahora de manera completa el aporte señalado anteriormente por Jorge Aguilera¹⁹, quien presenta las funciones que debe cumplir la comunicación interna, señala que esta:

- Cohesiona, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización
- Sanea el clima organizacional al manejar canales comunicativos abiertos.
- Fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas.

¹⁹ AGUILERA, Jorge. *Para qué sirve la comunicación en la empresa*, en: Revista FENALCO, Edición noviembre. FENALCO, 1997. P. 41.

- Facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre.
- Permite el desarrollo personal al alcanzar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.
- Da cuerpo. Genera organizaciones más sólidas.
- Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.
- Agiliza procesos al optimizar la gestión de información para toma de decisiones.

De esta manera, el caso contrario de la inexistencia o un mal manejo de las comunicaciones internas podría desembocar, como lo describe Bland y Michel y reinterpretado por Aguilera²⁰ en efectos como:

Tabla1. Efectos de un mal proceso de comunicaciones internas

BLAND, 1992	AGUILERA, 2008
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprensión de los objetivos. • Incapacidad para desempeñar cargos individuales. • Malas relaciones con los supervisores. • Crítica y mala comprensión entre los departamentos. • Deficiente apreciación de la necesidad de calidad y exigencia. • Disminución general del estado de ánimo. • Pocas oportunidades de progreso en el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprensión de los objetivos organizacionales. • Incapacidad para optimizar el desempeño de cada cargo. • Malas relaciones con las líneas de autoridad. • Crítica y mala comprensión entre los departamentos. • Deficiente apreciación de la calidad del servicio ofrecido. • Disminución general del estado de ánimo. • Poca percepción de las oportunidades de progreso en el cargo.

Fuente: AGUILERA, *Gerencia integral de comunicaciones*. 2008. Págs. 21-22

Ahora, también es importante reconocer que dentro de las organizaciones no solo se presenta la comunicación a través de medios preestablecidos, es decir, que no toda la comunicación interna tiene lugar en escenarios formales, sino también en escenarios informales, lo cual veremos a continuación.

²⁰ AGUILERA, Jorge. *Gerencia integral de comunicaciones*. ECOE. Bogotá, 2008. P. 21-22.

5.1.5 Flujos de las comunicaciones formales e informales

Ya descrita la función, propósitos y características de la comunicación interna en la organización, es importante resaltar el siguiente esquema que es presentado por Lucas Marín²¹. Es un punto de partida que permite visualizar los distintos tipos de comunicación interna, desde las dos realidades que contribuyen a formar el carácter real de la organización; comunicación formal e informal por un lado, y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal:

Tabla 2. Flujos de comunicación interna

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

Fuente: MORALES, *Comunicación interna*, 2000. Pág. 225

En la anterior tabla encontramos representadas las interacciones que se pueden dar entre los diferentes integrantes de las áreas, todas estas dependiendo de la manera en que se presentan los actores internos, si son estos líderes o jefes, si son trabajadores o seguidores, o si son colegas o amigos de área.

De acuerdo con el aporte de Marín se puede deducir, que cuando el sentido de la comunicación depende de su uso, en tanto se desarrolla de manera formal o informal, el lenguaje de los mensajes puede variar, ya que las relaciones entre los públicos que intervienen en el proceso de comunicación son diferentes en cada caso. Por ejemplo, si se supone que la información que se quiere dar a conocer al público interno se relaciona con el cambio de gerente, dentro de los mensajes que circularán por medio de la comunicación formal se podrá ver que se detallarán los motivos, las implicaciones del cambio y demás información emanada por las directivas; pero si se observa la información en la comunicación informal, aparecerá lo que algunos autores llaman “rumores”, tema que abordará este marco teórico más adelante.

Un aporte adicional para tener en cuenta es la definición de las características formal e informal que la comunicación interna posee. Francisca Morales Serrano brinda unas descripciones acerca de estas características:

“La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización... Los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y

²¹ MORALES, Francisca. “Comunicación interna”, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 225.

representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Es toda información que se crea y emite de forma no oficial.... La principal forma de comunicación informal es el rumor. Este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y el funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla”²².

Esta descripción que Morales hace sobre la comunicación formal y la informal lleva a pensar que en una organización no siempre toda la comunicación puede ser controlada desde un área determinada, pues aunque se destinan medios de comunicación para que los públicos internos puedan transmitir la información que necesitan, ellos también pueden hacerlo de manera que la organización no tenga el control ni sobre los mensajes ni sobre los medios por donde circulará.

No obstante, la empresa puede reconocer estas prácticas de comunicación informal y de alguna manera intervenir en ellas.

Si vemos que pueden presentarse falencias en la comunicación formal descendente y la comunicación horizontal, hay que tener en cuenta que finalmente la comunicación ascendente puede verse afectada por la informalidad de las comunicaciones, puesto que la información que reciben las directivas no siempre puede estar dentro de un marco de claridad y transparencia.

La información que se quiere dar a conocer mediante una comunicación formal con dirección descendente, puede no tener tantos inconvenientes como la información que se quiere dar a conocer en dirección ascendente; se soporta esta problemática teniendo como base las palabras de Morales, quien recordando a los teóricos de la comunicación como Rogers, Katz y Khan, dice:

“Está comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores. En 1964 Katz y Kahn aseguraban que ‘el flujo de la comunicación hacia arriba en las organizaciones no se hace notar por su expresión espontánea y completa, a pesar de institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba”²³.

²² MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 225 - 227.

²³ MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 231.

Esto genera una preocupación debido a que la información que circula en las organizaciones puede difundirse de una manera no muy clara, distorsionándose debido a intenciones por parte de algunos actores que interrumpen la práctica de comunicación ascendente formal.

5.1.6 El rumor en la comunicación interna

Marisa del Pozo Lite define el rumor “como la transmisión (de información) por canales ‘no oficiales’ en la empresa”²⁴. Esta definición logra de manera estricta definirlo en una organización, que sería toda la información que circula por los medios informales, pero no tiene en cuenta la posibilidad de que los públicos internos reproduzcan información oficial a través de sus canales informales, sin que esta sea distorsionada por interpretaciones erróneas; entonces, se presenta la duda de si esta información sigue siendo oficial, o se convierte automáticamente en rumor.

Pero ¿a qué se debe la aparición del rumor? Nuevamente tomamos a Francisca Morales, que habla un poco acerca de este elemento de la comunicación informal: “...este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla”²⁵.

Lo anterior explica cómo es que la ausencia de información oficial entre los trabajadores hace que ellos suplan esta carencia buscando en sus fuentes más cercanas, así estas no sean oficiales.

También hay que tener en cuenta un punto muy importante y es el siguiente: aunque la información oficial sea abundante y completa, acerca de datos relevantes sobre determinado tema, tal vez esta no se da a entender con el adecuado lenguaje o no cuenta con suficiente credibilidad por parte de los miembros de la organización.

Puede ser que el lenguaje empleado para difundir información sobre la organización no sea percibido por los miembros como el correcto, no sea el adecuado, lo cual haría que el mensaje no tenga una acogida esperada por los públicos. Lo anterior podría ser una explicación del porqué se realiza la búsqueda de la información en fuentes que no son necesariamente oficiales.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que las organizaciones requieren de un óptimo manejo de las comunicaciones internas que satisfaga las

²⁴ LITE, Marisa del Pozo. *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*, en LOSADA, José (comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Barcelona. Ed. Ariel, 2004. P. 263.

²⁵ MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000. P. 227.

necesidades de todos los miembros, logrando alcanzar los objetivos gracias al esfuerzo en conjunto.

5.1.7 Fundamentación para elaborar planes de comunicación

La fundamentación para la elaboración de planes de comunicación para este proyecto es tomada de lo planteado en el documento: *Cómo Elaborar el plan de Comunicación*²⁶, emanado por el **Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia BIC Galicia**.

A continuación se presenta la descripción oficial del **Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia BIC Galicia**²⁷:

“BIC Galicia fue creado en 1991, es un organismo dependiente de la Consejería de Economía e Industria de Galicia, que tiene entre sus funciones fomentar el espíritu emprendedor, apoyar la creación de empresas, dotar el futuro empresarios de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar su empresa y apoyar la consolidación e innovación en el tejido empresarial gallego.

Para conseguir estos objetivos trabaja de forma coordinada con el IGAPE y Xesgalicia, y colabora con diversas entidades públicas y privadas como ayuntamientos, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y de autónomos, centros educativos y universidades, talleres de empleo, fundaciones etc, además de formar parte de la Red Europea de Centros de Empresas e Innovación (EBN) y de la Red Española de CEEIs (ANCES), para, de esta manera, estar presente en el mayor número de lugares y actuar sobre el mayor número de personas pertenecientes a los colectivos a que se dirige:

- Emprendedores
- Pymes y micropymes
- Autónomos
- Estudiantes y profesores
- Agentes de empleo y desarrollo local”

El documento *Cómo elaborar el plan de Comunicación* hace parte de los recursos que BIC Galicia ha generado bajo la denominación: *Manuales prácticos de Gestión*: “Las distintas publicaciones y programas informáticos que facilita Bic Galicia a los emprendedores para que puedan generar ideas empresariales y analizar su viabilidad, son numerosas y abarcan todo el recorrido que puede

²⁶ BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*. libro digital disponible en: <http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf>, fecha de ingreso: noviembre 4 de 2011.

²⁷ BICGALICIA. *Descripción oficial de Bic Galicia*. URL disponible en: <http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=71&lang=es>. fecha de ingreso: noviembre 4 de 2011

seguir un emprendedor, desde el análisis de distintas oportunidades de negocio en Galicia, ejemplos y guías para proyecto”.²⁸

De acuerdo al documento *Cómo Elaborar el Plan de Comunicación*, los pasos a seguir para establecer una estructura de trabajo, acoplable a este proyecto, son:

- **“Análisis:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas...
- **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
- **Público objetivo o target de la comunicación.** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
- **El mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
- **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
- **Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
- **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
- **Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
- **Indicadores:**
 - **De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
 - **De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación
 - **De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados...
 - **De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web”²⁹

²⁸ BIC Galicia. Descripción de los recursos y manuales que la empresa pone a disposición de los lectores. URL disponible en:
<http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=250&Itemid=177&lang=es>

²⁹ BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, P. 62. libro digital disponible en:
<http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf>, fecha de ingreso: diciembre 12 de 2011.

5.2. Marco conceptual

Se hará uso de las referencias conceptuales arrojadas por los glosarios de dos grandes fuentes informativas para este trabajo: el manual digital 'Cómo elaborar el plan de comunicación', y el sitio web dedicado a la información en línea sobre comunicación organizacional www.glosariocomorg.blogspot.com.³⁰

- **CAMBIO:** variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.
- **COMUNICACIÓN INFORMAL:** aquella que es establecida entre los empleados de una organización y no cuenta con un orden preestablecido.
- **COMUNICACIÓN FORMAL:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.
- **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados).
- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.
- **COMUNICACIÓN INTERNA:** proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/as, directores/as, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/as de la misma.
- **COMUNICACIÓN EXTERNA:** comunicación comercial que contribuye a crear una imagen de la empresa, pero con el objetivo de generar ventas de las marcas que crea la empresa.
- **COMUNICACIÓN NO VERBAL:** aquella que no se produce de forma oral, mediante palabras, puede tratarse de comunicación escrita o la que se

³⁰ ALCÁNTARA, Arendi. *Glosario de Comunicación Organizacional*. URL disponible en: www.glosariocomorg.blogspot.com. Fecha de acceso: 1 de septiembre de 2011.

produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.

- **COMUNICACIÓN VERBAL:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo o discusión.
- **COPY O SLOGAN:** texto que se incluye en un material de comunicación (anuncio, e-mail, página web, etc.) y que constituye el resumen de la principal idea a comunicar por la empresa.
- **CLIPPING:** acción de recopilación del conjunto de recortes de prensa donde una empresa ha sido objeto de noticia.
- **DISPOSITIVOS DE COMUNICACIÓN:** mecanismos que tienen como función primordial fomentar el diálogo y el intercambio multilateral.
- **DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN:** conectores unilaterales para la recepción de información dedicados a informar y/o mantener control a los miembros de la organización.
- **ESTRATEGIA:** de acuerdo con Vicente Cristóbal Díaz Pontones y Miguel Armando Ramírez Reyes, quincees luego de realizar un viaje alrededor de varios autores que hablan sobre el concepto de Estrategia, la definición que ellos aportan es la siguiente³¹:

“Toda estrategia es una intención, una toma de decisión, reflejada en un conjunto de objetivos o metas (proyección al futuro, posición, perspectiva y sus correspondientes actividades y recursos necesarios (plan, estratagema) para alcanzar un equilibrio dinámico con su entorno (competir). Esto refuerza la complejidad que tiene el concepto.”

- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:** planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de esta.
- **ESTRUCTURA ORGÁNICA (ORGANIGRAMA):** diseño de la distribución jerárquica de los materiales y recursos humanos de la organización, manera esquemática de la manera en que se conforma la organización.

³¹ DÍAZ, Cristóbal y RAMÍREZ Miguel Armando. *Estrategia Empresarial: elementos básicos para su diseño, implementación y control*. Cuba. 2005. P. 11.

- **FLUJOS DE INFORMACIÓN:** son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.
- **GESTIÓN COMUNICACIONAL:** estructuración, coordinación y control del flujo de mensajes en la organización, al mismo tiempo de la preocupación de la comprensión de la información de parte de sus miembros.
- **IDENTIDAD CORPORATIVA:** manifestación física de la marca que está compuesta por la variable gráfica y conceptual de la empresa.
- **IMAGEN CORPORATIVA:** la representación de la identidad de la empresa en la mente del consumidor.
- **INFORMAL:** lo natural y espontáneo, sin metodología específica de acción y objetivos no explícitos.
- **LOGO:** combinación del símbolo y el logotipo, es lo que da lugar al logo. Los logos son utilizados por empresas para que sus marcas sean fácilmente identificables, rápidamente reconocidas. A menudo se emplea incorrectamente la definición llamando logotipo al logo.
- **LOGOTIPO:** es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.
- **MOTIVACIÓN:** Estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.
- **PLAN ESTRATÉGICO:** Planteamiento de como se conseguirá algo y la forma en que se capitalizará las oportunidades, planeación de algo con objetivos establecidos y medición de resultados.
- **PLANEACIÓN:** Determinación de la finalidad de la organización y proyección de la distribución de responsabilidades y esfuerzos para llegar a ella (en una sistematización de acciones). Su fin es proporcionar dirección y ventajas competitivas a la organización.
- **PÚBLICO:** Cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

Figura 4. Planta Centenario

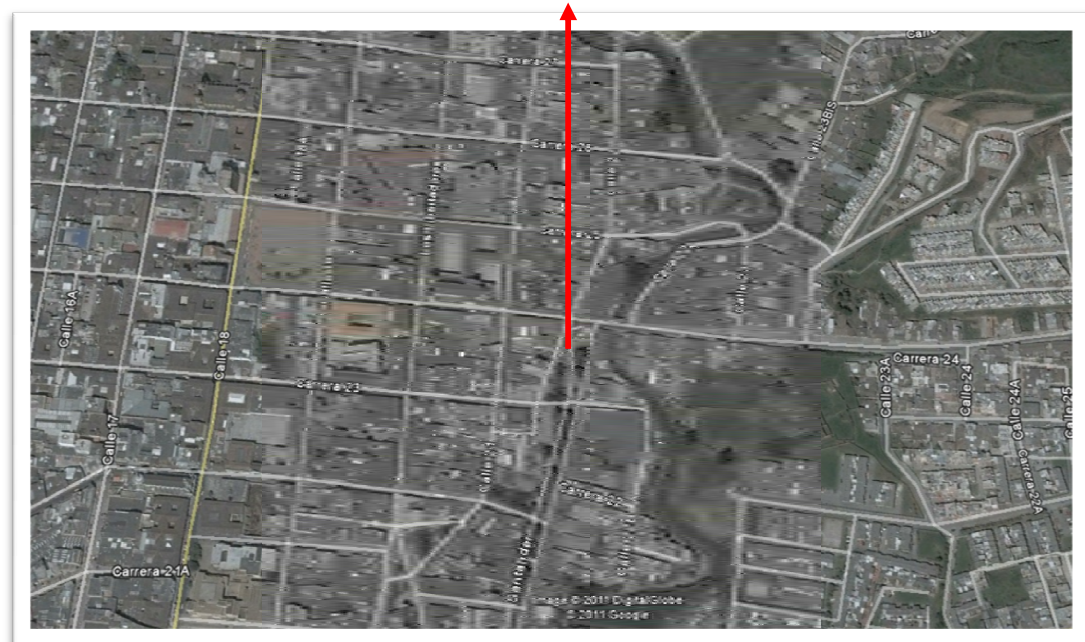
Planta de tratamiento Centenario



Fuente: Sitio Web <http://maps.google.es>

Figura 5. Sede Administrativa

Sede Administrativa



Fuente: Sitio Web <http://maps.google.es>

Figura 6. Planta Mijitayo



Planta de tratamiento Mijitayo

Fuente: Sitio Web <http://maps.google.es>

5.4. Marco Espacial

A continuación se abordará los temas más relevantes de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO en cuanto a su descripción como organización:

- Historia
- Misión
- Visión
- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Valores institucionales
- Organigrama

5.4.1 Historia. La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P. es la empresa líder en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, conexos y asociados de la zona urbana del municipio de Pasto en el sur occidente de Colombia, que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población, bajo principios de responsabilidad social, sostenibilidad económica y ambiental, actuando en un mercado amplio y competitivo.

El acueducto de Pasto inicia su funcionamiento con la planta de tratamiento de Centenario en el año 1939 a través de la Firma Lobo Guerrero y Carlos Sanz de Santamaría, seleccionando como principal fuente el río Buesaquillo, denominado más adelante Río Pasto. Debido al incremento poblacional, se realizaron ampliaciones y en 1.957 se duplicó la capacidad para tratar un caudal de 240 litros por segundo y un almacenamiento de 2.400 metros cúbicos.

En el año de 1.972 para atender la zona sur occidental de la Ciudad se determinó la construcción del acueducto de Mijitayo con captación de la quebrada San Felipe y Mijitayo.

La Empresa actualmente cuenta con tres plantas de tratamiento: Centenario, Mijitayo y San Felipe, que son abastecidas de los afluentes hídricos más importantes de la zona.

Planta de Tratamiento Centenario: se abastece de las fuentes hídricas Barbero, Dolores, Purgatorio, Chorrera, Tejar, Minas y Lope, las cuales entregan sus aguas al río Pasto. Debido a la situación topográfica, existen cuatro zonas de distribución: alta, media, baja y cujales, con una capacidad instalada de 1.100 litros por segundo y 19.300 metros cúbicos de almacenamiento.

Planta de tratamiento Mijitayo: Las Quebradas Mijitayo y Miraflores abastecen la planta de tratamiento de Mijitayo con una capacidad instalada de 200 litros y donde se tratan más de 130 litros por segundos. Debido al requerimiento del sector, existen tres zonas de distribución y una capacidad de almacenamiento de 2.655 metros cúbicos.

Planta satélite San Felipe: desde el año 2002, EMPOPASTO S.A. E.S.P. cuenta con la planta satélite de San Felipe, la cual tiene una capacidad instalada de 50 litros y donde se tratan aproximadamente 30 litros por segundo, dos tanques de abastecimiento: Altamira y la Palma que distribuyen 255 metros cúbicos. Construida para abastecer las zonas altas que no eran abastecidas por la planta de tratamiento de Mijitayo.

La empresa dispone del embalse de Río Bobo que suple la deficiencia de agua en épocas de verano; este es un sistema de abastecimiento de agua por bombeo desde el embalse hasta el tanque de almacenamiento de Cruz de Amarillo, el cual suministra agua a las Plantas Centenario y Mijitayo por gravedad, con una capacidad de almacenamiento de diseño de 6 millones de metros cúbicos.

Con 6 estaciones hidrológicas y 6 meteorológicas se controlan las fuentes abastecedoras para los sistemas de Centenario, Mijitayo y San Felipe. La Empresa genera diariamente más de 50 mil metros cúbicos de agua potable.

5.4.2 Misión: EMPOPASTO es una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, conexos y asociados; altamente efectiva, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus clientes, con responsabilidad social, sostenibilidad económica y ambiental, en un mercado amplio y competitivo.

5.4.3 Visión: EMPOPASTO será en el año 2019, una empresa líder de servicios públicos domiciliarios en el suroccidente de Colombia, que ha mejorado significativamente el nivel de desarrollo humano en su área de cobertura.

5.4.4 Política de calidad: EMPOPASTO S.A. E.S.P. suministra a sus clientes agua apta para el consumo humano, de manera continua y en cantidad suficiente con compromiso de sostenibilidad ambiental, y presta el servicio de recolección, transporte y disposición de aguas residuales, a precio equitativo, atendiendo en forma oportuna y efectiva los requerimientos de servicios asociados, para lo cual cuenta con personal competente, capacidad tecnológica y procesos normalizados con enfoque de mejoramiento continuo.

5.4.5 Objetivos de Calidad

- Garantizar el suministro de agua apta para el consumo humano en continuidad, cantidad y presión suficientes, así como la recolección transporte y disposición de aguas residuales para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Aplicar las tarifas de los servicios de acueducto y alcantarillado que establezca la autoridad competente, teniendo en cuenta las variables socioeconómicas de la población atendida, asegurando la sostenibilidad financiera de EMPOPASTO S.A. E.S.P.
- Mejorar las competencias del Talento Humano de la Organización.
- Contribuir a la preservación de las fuentes hídricas que abastecen el sistema.
- Atender de manera efectiva y oportuna las Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

5.4.6 Valores institucionales

- **Responsabilidad:** nuestras acciones están ligadas al bienestar e los habitantes y son parte fundamental para el desarrollo de la ciudad de Pasto.
- **Calidad:** Hacemos las cosas bien desde el comienzo, nos preocupamos por satisfacer al cliente interno y externo de EMPOPASTO S.A. E.S.P.
- **Competitividad:** Haremos todas las acciones de liderazgo necesarias para permanecer en el mercado
- **Pertenencia:** EMPOPASTO S.A. E.S.P., es nuestra empresa y nosotros somos EMPOPASTO.

- **Rentabilidad:** emplearemos de la mejor manera los recursos de EMPOPASTO S.A .E.S.P., para generar sostenibilidad financiera.

5.5. Marco temporal

El plan de comunicaciones internas para la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO, para el año 2012.

Sin embargo, este plan de comunicaciones internas puede servir de soporte para crear, con las modificaciones a que haya lugar, un nuevo plan de comunicaciones para cada año siguiente.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. Tipo de estudio

El presente proyecto es un estudio de nivel *descriptivo*, porque buscó identificar elementos y hechos que caracterizan el problema de investigación como lo es la falta de un plan de comunicaciones internas que permita a EMPOPASTO mantener un nivel de comunicaciones estable y con enfoque de mejoramiento continuo al interior de su organización, independientemente del movimiento de personal del área que coordina las actividades propias de la comunicación organizacional. Este proyecto trabajó con diferentes formas de conducta y actitudes de las personas insertas en el universo de la investigación, frente al uso de los medios de comunicación interna. Además se tuvo en cuenta técnicas específicas para la recolección de información.

6.2. Método de investigación

El presente estudio se inscribe en un método de observación - inductivo – analítico, de la siguiente manera:

De observación, porque inicialmente se hizo una revisión de cómo se desarrollan los mecanismos para realizar la comunicación interna de la empresa, o cómo los trabajadores tienen preferencias de uso por los medios de comunicación.

Inductivo, porque se partió de situaciones concretas, se identificó cada una de las partes existentes y las necesarias por crear en un plan de comunicaciones.

Análisis, porque se realizó una evaluación de las partes por separado, que permitió construir una explicación o solución al problema propuesto en el proyecto.

6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de este trabajo:

Fuentes primarias:

Observación participante. El investigador de este proyecto estuvo inmerso en el grupo investigado ya que pertenece al personal que trabaja en las comunicaciones de EMPOPASTO, y de esta manera se realizó la descripción del área de comunicaciones y de los medios de comunicación existentes, aportando información sobre las fortalezas y debilidades de la Coordinación de Comunicaciones en cuanto al manejo de medios que ejecuta.

Encuestas: se desarrolló una encuesta con el fin de encontrar las diferentes opiniones del personal de la empresa acerca de los medios de comunicación interna que posee la organización, las calificaciones que estos le puedan dar y las sugerencias que aportaron para un mejoramiento de los mismos o de nuevos medios de comunicación.

Entrevista: se realizó una entrevista a la persona directamente encargada de la coordinación de comunicaciones de la empresa, a fin de conocer diferentes puntos acerca del manejo de los medios internos, y la forma de conservar la información sobre el manejo de los medios implementados hasta el momento.

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias de las cuales se hizo uso son los textos que inicialmente se señalan en el marco teórico y se encuentran detalladamente descritos en la bibliografía de este trabajo, además de la información relacionada al tema del manejo de la comunicación organizacional que se encuentra en algunos sitios de internet, como son www.gestiopolis.com, www.losrecursoshumanos.com, www.marketing-xxi.com, www.bicgalicia.es, www.glosariocomorg.blogspot.com.

6.4. Población y Muestra

Para la ejecución de la encuesta se optó por realizar un muestreo de la población con base en métodos estadísticos, ya que, en palabras del autor Bob Hayes, “Las principales características de las muestras seleccionadas con base en métodos estadísticos, y que las distinguen de las seleccionadas con base en el criterio personal, son: 1) Se aplica la selección aleatoria para la inclusión de casos de la muestra; 2) el tamaño adecuado para la muestra se determina en términos estadísticos, y 3) es factible determinar estadísticamente la probabilidad de que la muestra no sea representativa de la población”.³²

Para encontrar el tamaño de la muestra a la que se aplicó la encuesta, se procedió a utilizar la siguiente fórmula:³³

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

- n = el tamaño de la muestra

³² HAYES, Bob. *¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*, México. Ed. Oxford. 1999. P. 82.

³³ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO. Estadística. URL disponible en <<http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>>. Fecha de ingreso: noviembre 18 de 2011.

- Z = el nivel de confianza (se tomó un 95% de porcentaje de confianza)
- p = la variabilidad positiva (con un valor de 0,5)
- q = la variabilidad negativa (se tomó un valor de 0,5)
- N = el tamaño de la población (la población de EMPOPASTO es de 187 individuos)
- E = la precisión o el error (se tomó un porcentaje de error de 6%)

$$n = \frac{(1,96^2) (0,5) (0,5) (187)}{(187) (0,06^2) + (1,96^2) (0,5) (0,5)} = 110$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de 110 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta (ver anexo No. 1).

Para la aplicación de la encuesta se hizo contacto directo con cada una de las 110 personas que conformaron la muestra, leyéndoles la encuesta y anotando los resultados que se iban obteniendo de acuerdo a la opinión del encuestado.

Cabe resaltar que el manejo de difusión de mensajes en los medios de comunicación internos realizado por la Coordinación de Comunicaciones es de carácter masivo y no sectorizado, o sea, la información difundida es entregada a todos los trabajadores por igual sin diferenciar el cargo, sede u área de trabajo a la que puedan pertenecer los diferentes empleados; por lo tanto la selección de las personas que pertenecen a la muestra igualmente fueron seleccionadas aleatoriamente sin diferenciar su cargo o posición dentro del organigrama.

Sin embargo, posteriormente a la aplicación aleatoria de la encuesta se pudo determinar a qué área pertenece cada trabajador encuestado. La siguiente tabla muestra la diferenciación por rangos de las personas que pertenecen a la muestra seleccionada:

Tabla X3: Descripción por nivel del personal que conformó la muestra

Nivel	No. de empleados	No. de encuestados de este nivel
Directivo (gerente, subgerentes, jefes de oficina)	19	5
Profesional Universitario (personal encargado de coordinar actividades y personal asistente)	22	14
Asistente Universitario (personal encargado de ejecutar planes y diseños de cada área)	23	13
Auxiliar (secretarias, personal operativo de producción, recepcionista, supervisores)	39	28
Obrero (lectores, personal de terreno)	84	50
TOTAL	187	110

Fuente: esta investigación

7. DIAGNÓSTICO

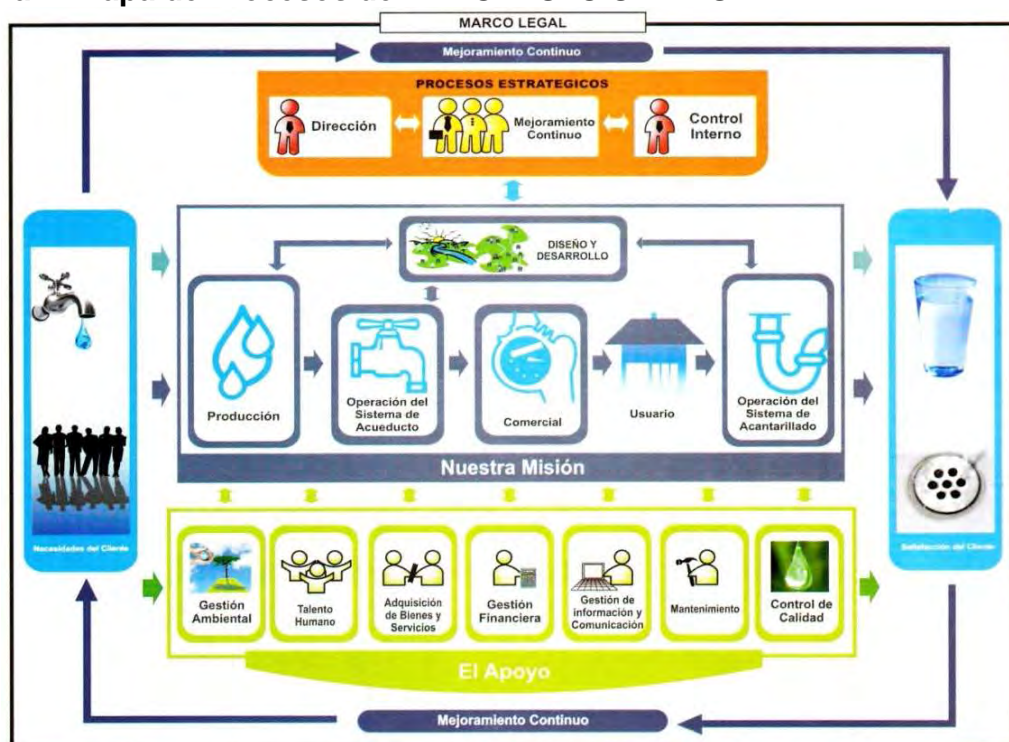
7.1. MAPA DE PROCESOS³⁴

EMPOPASTO S.A. E.S.P., maneja un Mapa de Procesos, en el cual se evidencia de manera clara la funcionalidad de las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a su proceder y la implementación de cada una en un gran engranaje organizacional. Este mapa de procesos se distribuye en tres grupos de procesos, y cada proceso posee un líder encargado de reportar las últimas novedades:

- Procesos estratégicos
- Procesos misional
- Procesos de apoyo

Todos enmarcados en un círculo de mejoramiento continuo e introducido en un marco legal.

Figura 7: Mapa de Procesos de EMPOPASTO S.A. E.S.P.



Fuente: www.empopasto.com.co

³⁴ Informe de Gestión 2010. La información descriptiva sobre el Mapa de Procesos se encuentra disponible en: www.empopasto.com.co, enlace Informes de Gestión.

7.1.1. Procesos estratégicos

El Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO estableció tres procesos estratégicos a través de los cuales se marca el norte de la organización:

1. Proceso de dirección
2. Proceso de Mejoramiento Continuo
3. Proceso de control interno

- **Proceso de Dirección.** Líder: Gerente

Tiene como objetivo planificar, dirigir, controlar y mejorar continuamente la Empresa para el cumplimiento de su objeto social. EMPOPASTO a través del proceso de dirección ha definido su dirección estratégica, ha consolidado su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y ha fortalecido los valores organizacionales, conoce sus debilidades y amenazas y trabaja para reducir el impacto de las mismas. Cabe resaltar que aunque los programas definidos en la planeación estratégica pueden no presentar el nivel de ejecución esperado el resultado no altera el direccionamiento estratégico establecido.

Las actividades contempladas para el proceso de dirección son:

- ✓ Formular y actualizar el plan estratégico de la empresa.
- ✓ Ejecutar el plan estratégico empresarial.
- ✓ Ejecutar el portafolio de inversiones.
- ✓ Realizar la revisión por la dirección.
- ✓ Analizar el informe de Gestión.
- ✓ Identificar e implementar acciones correctivas y preventivas en los procesos.

- **Proceso de mejoramiento continuo.** Líder: Subgerencia Comercial

Es el proceso responsable de mantener actualizado y vigente el sistema de Gestión de Calidad implantado en EMPOPASTO S.A. E.S.P. Dentro de las actividades relacionadas a este proceso se encuentran:

- ✓ Planificar actividades de evaluación y mejora continua.
- ✓ Formular planes de mejora.
- ✓ Realizar el seguimiento y medición al sistema.
- ✓ Realizar las actividades de evaluación y mejora continua.

- **Proceso de control interno.** Líder: Jefe oficina de Control Interno.

El proceso de control interno está integrado por dos subprocesos, Control Interno de Gestión y Control Interno Disciplinario.

El subproceso de control interno de gestión tiene como propósito fundamental lograr eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el Estado Colombiano, para cumplir con los fines constitucionales con los que fueron creadas. Maneja la gestión de riesgo y el sistema de control interno contable.

Las actividades de este subproceso son:

- ✓ Formular el plan de acción de la oficina de Control Interno.
- ✓ Evaluación y seguimiento a los procesos.
- ✓ Acompañamiento y asesoría al proceso de dirección.
- ✓ Fomento de la cultura del autocontrol.
- ✓ Asesoría y monitoreo de la administración del riesgo.
- ✓ Relación con los entes externos.
- ✓ Análisis de los indicadores y auditorías.
- ✓ Ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Por su parte, el subproceso de Control interno disciplinario maneja vía jurídica las posibles conductas disciplinarias reprochables, investiga información que puede servir como fundamento de un plan de acción tendiente a la reducción de conductas disciplinarias relevantes, que se presenten con mayor frecuencia.

Las actividades de este proceso son:

- ✓ Programar campañas de moralización y prevención.
- ✓ Planificar actividades de evaluación de procesos disciplinarios.
- ✓ Realizar campañas de moralización y prevención.
- ✓ Desarrollar investigaciones.
- ✓ Analizar indicadores.
- ✓ Ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

7.1.2 Procesos misionales

Los procesos misionales son la razón de ser de la Empresa, a través de los cuales se cumple la Misión, se hace posible la Visión propuesta y se aplica la política de Calidad. En el Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO se identifican cinco procesos misionales que son:

1. Producción
2. Operación de los Sistemas de Acueducto,
3. Comercialización
4. Operación de los Sistemas de Alcantarillado
5. Diseño y Desarrollo

- **Proceso de producción.** Líder: subgerente de Operaciones.

El proceso de Producción encamina su accionar al cumplimiento de su objetivo misional, el cual es satisfacer la demanda de agua para consumo humano, y en el control de la calidad del producto en todas las etapas del proceso productivo hasta la entrega al consumidor cumpliendo con criterios de calidad, continuidad, y responsabilidad social. Aquí se encuentran físicamente las plantas de tratamiento, donde se produce el agua potable con los diferentes criterios técnicos para su manejo y la cual es entregada al sistema de acueducto el cual la distribuye a los diferentes usuarios en la zona urbana del municipio de Pasto.

Las actividades relacionadas al proceso de Producción son:

- ✓ Medición del caudal de entrada.
- ✓ Caracterización del agua.
- ✓ Captación, desarenación y conducción.
- ✓ Tratamiento del agua:
 - Dosificación de coagulante.
 - Coagulación
 - Floculación
 - Sedimentación
 - Filtración
 - Estabilización del pH
 - Desinfección
 - Almacenamiento
- ✓ Control de calidad del agua en proceso
- ✓ Rutas de inspección de equipos e infraestructura
- ✓ Análisis de indicadores
- ✓ Acciones correctivas, preventivas y de mejora

- **Proceso de operación del sistema de acueducto.** Líder: Subgerente de Infraestructura

Este Proceso tiene como objetivo garantizar la operación y el mantenimiento eficiente del sistema de distribución de agua potable, por ello, las actividades que se desarrollan tienen relación directa con la expansión, rehabilitación y reposición de los sistemas de acueducto y alcantarillado y de las obras conexas.

Actividades relacionadas al proceso de operación del sistema de acueducto:

- ✓ Formular plan operativo del proceso de operación del sistema de acueducto
- ✓ Plan de mantenimiento de redes
- ✓ Operar el sistema de acueducto
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura
- ✓ Resultado de los indicadores
- ✓ Ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora

Una de las grandes áreas de trabajo que tiene este proceso es la que está bajo la Oficina Operativa de Interventoría (ver organigrama), la cual realiza el seguimiento técnico, administrativo y financiero de la ejecución de obras e interventorías, tanto de acueductos como de alcantarillados y conexos, contratados en forma directa o a través de convenios con otras entidades del orden municipal.

- **Proceso de comercialización.** Líder: subgerente Comercial

El Proceso de Comercialización se encarga de realizar la suscripción de nuevos usuarios (sean de acueducto, de alcantarillado o ambos servicios), la medición y facturación, el recaudo, el cobro de cartera y la recepción de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de manera eficiente. Está integrado por cuatro subprocesos que son: Nuevos Suscriptores, Medición y Facturación, Recaudo y Cartera, y Atención de usuarios.

Las actividades relacionadas a este proceso son:

- ✓ Planear estrategias para el desarrollo del proceso
- ✓ Incorporar y registrar nuevos suscriptores
- ✓ Realizar facturación
- ✓ Realizar el recaudo
- ✓ Recuperar cartera morosa
- ✓ Realizar el programa de pérdidas comerciales
- ✓ Atención de usuarios
- ✓ Realizar auditorías al sistema y monitoreo en campo
- ✓ Evaluar el proceso

- **Proceso de operación del sistema de alcantarillado.** Líder: Subgerente de Infraestructura

El proceso de operación del sistema de alcantarillado tiene como objetivo recolectar, transportar y disponer de las aguas residuales y escorrentía superficial, a través del sistema de alcantarillado, en el área de cobertura de prestación de los servicios de EMPOPASTO.

Las actividades de este proceso son:

- ✓ Formulación del plan estratégico de inversión
- ✓ Formular plan operativo del proceso de operación del sistema de alcantarillado
- ✓ Participación procesos de diseño y desarrollo
- ✓ Plan de mantenimiento de redes
- ✓ Ejecución del plan operativo
- ✓ Ejecución del plan de mantenimiento de redes
- ✓ Verificación y validación de diseños de redes
- ✓ Análisis del proceso
- ✓ Acciones correctivas, preventivas y de mejora

7.1.3 Procesos de apoyo

Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema, proporcionan los medios y el apoyo necesario para que los procesos misionales puedan llevarse a cabo. El Sistema de Gestión de Calidad de EMPOPASTO define siete procesos de apoyo:

1. Gestión ambiental
2. Talento Humano
3. Adquisición de bienes y servicios
4. Gestión Financiera
5. Gestión de información y Comunicación
6. Mantenimiento
7. Control de Calidad

- **Proceso de Gestión ambiental.** Líder: Profesional universitario III.

El proceso de Gestión Ambiental tiene como objetivo contribuir a la preservación de las fuentes hídricas que abastecen el Sistema de Producción de agua para consumo humano de EMPOPASTO.

- ✓ Hacer el programa de sostenibilidad ambiental
- ✓ Elaboración del Plan de Gestión ambiental.
- ✓ Realizar la planificación anual

- ✓ Elaborar el alcance, presupuesto, y requerimientos para la implementación de los proyectos
- ✓ Inclusión de los requerimientos ambientales legales para mitigar los impactos ocasionados con la implementación de las obras.
- ✓ Supervisión y/o realización del proyecto
- ✓ Monitoreo y control de los proyectos ambientales a través del Sistema de Control de Calidad Ambiental
- ✓ Medir la eficacia, eficiencia y efectividad a través de indicadores de gestión
- ✓ Toma de acciones preventivas, correctivas y de mejora

En este proceso puede ser necesario detenerse para ampliar la información sobre las diferentes actividades o proyectos que se realizan, pues aunque no es un proceso Misional ³⁵, posee una importancia especial cada programa que desarrolla:

Restauración de Bosques Protectores. La reforestación de predios localizados en las cuencas altas de las fuentes abastecedoras del acueducto de Pasto, se realiza con el fin de restablecer la cobertura vegetal necesaria para la retención, infiltración y almacenamiento de agua, así como para el control de escorrentía.

Proyectos Productivos Sostenibles. La empresa fomenta la implementación de alternativas de producción limpia con énfasis en la producción de especies menores, fruticultura y hortalizas, a las familias que derivan su sustento de la presión forestal. Es una estrategia para crear una cultura ambiental a través de una metodología participativa de cooperación, que integra los componentes económico, social y ambiental, que busca el mantenimiento y restablecimiento de las zonas de vital importancia donde se produce o conduce agua y que por acción del hombre se han visto afectadas (tala de bosques, sobrepastoreo, rellenos sanitarios ilegales, etcétera.)

Clubes Defensores Del Agua. La empresa apoya el desarrollo de procesos educativos en diferentes instituciones educativas del municipio, orientados al uso

³⁵ En la creación del Mapa de Procesos de EMPOPASTO se presentó una larga serie de discusiones acerca de la importancia del proceso de Gestión Ambiental y su ubicación en el mapa, pues EMPOPASTO expresa la gran necesidad de una gestión ambiental en su misión, visión, política de calidad y en los objetivos. Básicamente se presentaban posiciones argumentando, por un lado que gracias a la sostenibilidad ambiental se obtenía el agua como principal materia prima de producción y por lo tanto su ubicación debería estar al inicio del proceso misional, y por otro lado, que no era el objetivo primordial de la empresa la gestión ambiental sino la producción y entrega de agua potable. Finalmente se determinó que el proceso de Gestión Ambiental debe funcionar como un proceso de apoyo, pero con una importancia trascendental y recursos especiales debido a que busca mantener y conservar las zonas donde se produce el agua fuente de las plantas de tratamiento, sin la cual obviamente no se podría dar funcionamiento al proceso misional.

eficiente y ahorro del agua, con actividades que van desde el canto, el teatro, danza y actividades que realcen la importancia ambiental en los menores de edad.

Producción de material vegetal. La producción vegetal en las instalaciones del vivero de EMPOPASTO, está orientada a satisfacer la demanda que se genera con la implementación de los proyectos ambientales que ejecuta la Empresa, los cuales requieren material vegetal de calidad, por ejemplo, para planes de reforestación en diferentes sectores.

Planes de manejo de predios adquiridos. Los planes de manejo de los predios adquiridos por EMPOPASTO tienen la función de proteger, conservar y restaurar los ecosistemas, con el fin brindar servicios ambientales tales como: el mantenimiento del equilibrio ecológico, la conservación de la biodiversidad, el abastecimiento de agua a la población, la protección del recurso hídrico y la protección y defensa del paisaje.

Plan de saneamiento y manejo de vertimientos. Es un instrumento de planificación exigido a las empresas prestadoras del servicio de alcantarillado. Debe ser presentado para aprobación de la autoridad ambiental competente, que para efectos de esta empresa es designada CORPONARIÑO como autoridad ambiental.

- **Proceso de Talento Humano.** Líder: Jefe Administrativo de Talento Humano

El proceso de Talento Humano se encuentra identificado dentro del Sistema de Gestión de Calidad, como un proceso de apoyo, responsable de garantizar la provisión de talento humano altamente competente y comprometido para los demás procesos de la empresa.

Sus actividades son:

- ✓ Realizar la programación para la gestión del talento humano.
- ✓ Determinar competencias y perfiles a través del manual de Funciones de la empresa.
- ✓ Validar perfiles
- ✓ Vincular personal
- ✓ Promover al personal
- ✓ Ejecutar actividades de capacitación y bienestar social
- ✓ Ejecutar actividades de salud ocupacional
- ✓ Realizar el trámite de pago de prestaciones sociales, legales y extralegales
- ✓ Evaluar la capacitación
- ✓ Realizar el seguimiento y medición del proceso

Proceso de adquisición de bienes y servicios (ABYS). Líder: Subgerente administrativo y Financiero

El proceso ABYS tiene como objetivo realizar la adquisición de bienes y servicios de manera eficaz, eficiente y efectiva de modo que permita garantizar la prestación de los servicios de la Empresa.

Sus actividades son:

- ✓ Clasificar los productos y/o servicios a adquirir
- ✓ Realizar el plan anual de contrataciones
- ✓ Tramitar solicitudes de bienes y servicios
- ✓ Seleccionar proveedores y modalidad de contratación
- ✓ Elaborar y legalizar el contrato u orden de compra
- ✓ Ejecutar el contrato u orden de compra
- ✓ Confirmar que los bienes y servicios requeridos cumplan los requisitos, y para los bienes ingresarlos al sistema de kardex y almacenarlos
- ✓ Distribuir bienes
- ✓ Inventario físico en bodega
- ✓ Inventario en propiedad, planta y equipos
- ✓ Evaluación y seguimiento de proveedores
- ✓ Seguimiento a consumo de bienes y plan anual de contrataciones
- ✓ Análisis de indicadores
- ✓ Tomar acciones correctivas y de mejora

- **Proceso de gestión financiera.** Líder: Jefe Administrativo y Financiero.

La Gestión Financiera de la Empresa se realiza a través de tres subprocesos que son:

1. Presupuesto
2. Contabilidad
3. Tesorería

Subproceso Presupuesto. Es el subproceso que se ocupa de Consolidar y ejecutar el presupuesto de la vigencia con el fin de controlar el equilibrio entre los ingresos y egresos de la Empresa.

Subproceso Contabilidad. El Subproceso Contable tiene como objetivo Planear, realizar, reconocer y revelar los hechos y operaciones financieras, tributarias, económicas, sociales y ambientales para preparar y presentar información de acuerdo a los requerimientos legales vigentes.

Subproceso Tesorería. Se encarga de registrar los ingresos, administrar, custodiar y ejecutar los egresos. La gestión de estos subprocesos se refleja en los estados financieros que se presentan como Anexo al final del documento e incluyen las Notas y el dictamen del Revisor Fiscal.

- **Proceso de gestión de Información y Comunicación.** Líder: Jefe Oficina Asesora de Planeación

Este proceso es integrado por tres subprocesos: a) Tecnología, que debe garantizar la operación eficaz de las herramientas tecnológicas y fomentar la cultura informática de la organización, b) Comunicaciones, encargado de generar mecanismos de comunicación internos y externos para el fortalecimiento de la imagen Institucional, y c) Gestión Documental. Que debe tener y mantener la trazabilidad documental de la Empresa.

- **Proceso de mantenimiento.** Líder: jefe Oficina Administrativa de Apoyo Logístico

Encargado del mantenimiento de la infraestructura de la empresa y todos los equipos, sus principales actividades son:

- ✓ Planeación del mantenimiento
- ✓ Elaboración de hojas de vida de los equipos
- ✓ Elaboración del plan de mantenimiento preventivo
- ✓ Realizar y/o contratar el mantenimiento
- ✓ Realizar el control y seguimiento al plan y programas de mantenimiento de la infraestructura física.
- ✓ Tomar acciones correctivas y preventivas

- **Proceso de Control de Calidad.** Líder: Profesional universitario III-Ingeniero Químico

Proceso que tiene como objetivo caracterizar la calidad del agua en: proceso de producción, red de distribución, puntos de vertimiento de alcantarillado, fuente así como la entrega de resultados fiables de análisis fisicoquímicos y microbiológicos de materias primas e insumos y calibración de micro y macromedidores de forma eficaz.

- ✓ Sus actividades relacionadas al proceso son:
- ✓ Elaborar el plan de mantenimiento, verificación y calibración de equipos
- ✓ Elaborar el programa de aseguramiento de la calidad técnica y de gestión

- ✓ Elaborar el plan de auditorías de laboratorios
- ✓ Plan de muestreo microbiológico
- ✓ Plan de revisión documental, incluye parte legal y reglamentaria
- ✓ Plan de compras de insumos de laboratorio
- ✓ Pruebas interlaboratorios internas y externas
- ✓ Planificación de realización de análisis y calibración de medidores
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo y/o correctivo, verificación y/o calibración de los equipos de laboratorio
- ✓ Realizar control de calidad de agua
- ✓ Evaluar el proceso

7.2. PRESENTACIÓN DEL ÁREA ENCARGADA DE LAS COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

7.2.1 Historia. El área encargada de las comunicaciones institucionales en EMPOPASTO es la Coordinación de Comunicaciones.

Las actividades de comunicación organizacional se han realizado en EMPOPASTO desde el año 2002, cuando bajo la dirección de la Gerencia se introdujo la figura de un Comunicador Social para realizar ciertas actividades propias de su profesión. Desde el 2002 hasta el día de hoy, en cada nueva administración que la empresa ha tenido se ha visto relevada la persona contratada para desarrollar las funciones de esta oficina, pues es un cargo que depende de la gerencia, quien determina a su juicio una persona idónea para ocupar este puesto.

Inicialmente se contrataba de manera irregular (trabajo por obra o *freelance*³⁶) a una persona con conocimientos de Comunicación Social para desarrollar algunas pocas actividades como anfitrión de eventos sociales donde EMPOPASTO tenía presencia, y desarrollo de comunicados de prensa. Sin embargo el cargo de Comunicador Social no se había establecido formalmente bajo una modalidad de contratación a término indefinido, fijo u Orden de Prestación de Servicios.

Alrededor del año 2005 se llevó a cabo la contratación de una persona, mediante una contratación a término fijo, y se amplió el número de actividades a realizar, entre las que se incluían la realización de material de lectura para las carteleras y

³⁶ *Freelance*: persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado (Apartes de la descripción obtenida en el link: <http://es.wikipedia.org/wiki/Freelance>)

la asistencia a la gerencia en las ruedas de prensa o entrevistas en medios de comunicación.

A partir del año 2007 inicia un proyecto denominado Ciudad Líquida TV, donde se desarrolla un programa institucional de televisión, en el cual se presentan actividades de interés para los trabajadores concernientes al ambiente laboral de la empresa. Este programa se presentaba inicialmente en los televisores de la empresa, hasta que al finalizar el mismo año se determinó transmitirlo en el canal regional de la capital nariñense. Este proyecto obliga a la ampliación del personal de la Coordinación de Comunicaciones, por lo que se requieren los servicios de un camarógrafo para las funciones de registrar audiovisualmente y la edición del programa.

En el año 2008, bajo una nueva administración, se decide apostarle a las comunicaciones de la empresa y ampliar esta área de trabajo con funciones nuevas y detalladas, por lo que se realiza la contratación de un profesional en Comunicación Social y Periodismo especialista en Comunicación Organizacional, quien decide darle un vuelco al manejo tradicional de las comunicaciones en EMPOPASTO hasta ese momento.

Entre los cambios más relevantes que en este periodo de tiempo se vieron fue:

- La generación de un programa de televisión mucho más estructurado y profesional, con preproducción, guiones, libretos y voz off generados bajo formatos de televisión; la dirección del programa bajo una persona con experiencia en presentación. La producción gráfica de cabezotes, cortinillas y demás detalles audiovisuales se realiza bajo la dirección de un profesional de Diseño Gráfico en 3D. El programa de televisión, aunque inicialmente se produce para el interés de los trabajadores, también se pretende en este producto comunicativo mostrar el quehacer institucional a los televidentes interesados en ver este programa, técnicamente llamados usuarios de la empresa. Adicionalmente se inicia la transmisión de Ciudad Líquida por un nuevo canal de televisión por cable regional.
- Así mismo se diseña y pone en funcionamiento el boletín informativo EMPONOTAS, un medio impreso de comunicación interna con notables características de diseño que llega mensualmente a cada trabajador de la empresa, donde se da a conocer información emanada por diferentes áreas, por ejemplo, nueva normatividad laboral o implementación de seguros de riesgos profesionales que desea la oficina de Talento Humano que los trabajadores conozcan, o la Editorial, un espacio donde los directivos reflexionan sobre un tema en particular que se encuentra en boca de los trabajadores y desean ampliar la información desde una posición confiable.

- La Oficina de Comunicaciones implementa un manejo más activo de la información en las carteleras dispuestas en las diferentes sedes de la empresa, rotando la información semanalmente para tener variedad en la lectura de estos medios de comunicación.
- Para hacer más llamativa la herramienta de correo electrónico institucional que el personal del área de Tecnología había implementado pocos años atrás, la cual solo se utilizaba exclusivamente para la transmisión de datos digitales entre algunos funcionarios sin que se generara ningún tipo de apropiación ni interés por el uso de esta tecnología hasta el momento subutilizada en la empresa, se comienza a emitir boletines de prensa internos a todos los correos corporativos de EMPOPASTO desde la Coordinación de Comunicaciones, los cuales llevaban información no solo de la empresa, sino también noticias de interés general, información sobre cuidado de la salud, fotografías de eventos institucionales y demás tipo de información que los trabajadores iban solicitando a medida que descubrían la importancia del uso cada vez más frecuente de este medio de comunicación.
- También se crea Ciudad Líquida Radio. Un programa radial emitido una vez a la semana con una duración de media hora a través de una emisora regional ubicada en la Amplitud Modulada³⁷, donde se resalta un tema de interés para la comunidad y se profundiza en él, con invitados especiales que abordan la temática del día y donde se resuelven dudas que el público presente en directo vía telefónica.
- La Coordinación de Comunicaciones inicia un proyecto de seguimiento de prensa, el cual a través de la lectura diaria de los principales diarios regionales y nacionales busca información de interés para la empresa o donde directamente se haga alusión de EMPOPASTO, para recortarla e introducirla en un álbum de recortes siempre disponible para las directivas que deseen consultarla posteriormente.

³⁷ De acuerdo al público objetivo al que se quiere llegar con Ciudad Líquida Radio el cual es el gran número de usuarios de la empresa, inicialmente se piensa en una emisora regional que pueda alquilar un espacio para dirigir este proyecto de comunicación institucional, y se decide por contratar un espacio radial los martes a las 9 de la mañana en la emisora ubicada en el 740 AM. Con el tiempo la oficina de comunicaciones recibe comentarios por parte de los trabajadores, quienes solicitan que este programa de radio se emita en un horario donde no se esté laborando para sintonizarlo en sus hogares, o que se implemente algún sistema que permita escucharlo en horario de oficina. De esta manera se observa cómo un medio inicialmente pensado para una comunicación externa también se puede convertir en un medio de comunicación interna, o mixta como el caso de Ciudad Líquida TV.

- Se solicita al área de Tecnología evaluar la implementación de un servicio de Intranet para efectos de una comunicación interna manejada desde la Coordinación de Comunicaciones, donde se pueda almacenar información de interés para los empleados de la empresa.
- Una de las funciones más importantes que es asignada a la Coordinación de Comunicaciones es el manejo de contratación relacionada con la publicidad institucional, la cual hasta el momento se venía realizando a través de la Subgerencia Administrativa y Financiera. Ya con esta nueva directriz se genera un plan de medios, el cual consiste en pautar en diferentes medios de comunicación regional -radio, prensa y televisión-, brindando a la comunidad información sobre acuerdos de pago, multas, desconexiones y reconexiones, nuevos usuarios, obras en los próximos meses y demás. Esta función es encomendada a Comunicaciones buscando así posicionar la imagen positiva de la empresa entre sus usuarios. También se manejan los contratos de contraprestación de servicios y convenios interinstitucionales relacionados al apoyo a diferentes eventos, como los Carnavales de Negros y Blancos, apoyo a la Asociación Deportiva Pasto y demás eventos donde se despliegue la imagen institucional de EMPOPASTO.
- Se coordina las diferentes publicaciones como los informes de gestión anuales que emite la empresa, la cual requiere de un proveedor de diseño e impresión.

Para que estas actividades que entran a formar parte de las funciones de la Coordinación de Comunicaciones se lleven a cabo se hace necesario ampliar el personal de esta oficina, por lo que, adicional al camarógrafo que ya participaba en las actividades propias del programa de televisión, se realiza la contratación de un asistente de comunicaciones que apoya todos en los procesos de acuerdo a la necesidad que se presente, y un editor de televisión, conformando así un fuerte equipo de trabajo para el desarrollo de la Coordinación de Comunicaciones.

En el año 2011 la empresa cambia nuevamente de administración y con ella el personal de la Coordinación de Comunicaciones. Aunque se mantienen las funciones hasta el momento, se reconoce una dificultad al hacer el empalme del nuevo personal que entra, pues no es mayor la instrucción que encuentran sobre las diferentes actividades, ya que no se estipulan en ningún manual de funciones que la empresa maneje, ni tampoco son capacitados por parte de la oficina de Talento Humano, quien debería coordinar estos procesos de inducción para que este tipo de transiciones no sean tan radicales por el proceso de aprendizaje y acompañamiento que requieren.

7.2.2 Ubicación dentro del organigrama. Dentro del organigrama oficial de la empresa no se encuentra establecida la ubicación de la Coordinación de Comunicaciones, pues es una oficina que no ha sido aprobada dentro de la Asamblea de Accionistas ni en la Junta Directiva, sin embargo desde el año 2002 la Coordinación de Comunicaciones ha dependido directamente de la Gerencia, pues es ésta la que solicita las funciones de comunicación organizacional.

7.3. PRESENTACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADOS EN LA EMPRESA

La información descriptiva sobre los medios de comunicación implementados en EMPOPASTO es recolectada a partir del método de Observación Participante que se realiza de los mismos, método de investigación adoptado para este trabajo de grado:

7.3.1 Ciudad Líquida TV.

Figura 8: Logo del programa institucional CIUDAD LÍQUIDA TV



Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

Es el programa de televisión de EMPOPASTO, en formato de magazín noticiero. Se genera un nuevo programa cada semana y como medio de comunicación interna se transmite en los televisores ubicados en la Sala de Juntas y en la oficina de Atención al Cliente para que los trabajadores se acerquen y puedan informarse sobre las diferentes noticias que se presentan. Como medio de comunicación externa se emite en los siguientes canales y horarios:

- Canal 32 Telepasto (señal pública)
Miércoles 6:30 P.M., con repetición el viernes 6:30 P.M., y sábado 8:00 PM
- Canal 2 CNC (Cableoperador Global TV)

Martes 9:00 P.M., con repetición el domingo 9:00 P.M.
El programa Ciudad Líquida TV tiene las siguientes secciones:

- **Hidronotas:** cuatro secciones donde se presentan las noticias más relevantes de la empresa (nuevas construcciones en los sistemas de acueducto y alcantarillado, acontecimientos especiales, reforestaciones, etcétera).
- **Imagen de la semana:** Se presenta una imagen captada en la ciudad, donde se hace un mal uso del agua por parte de los ciudadanos, como en el lavado de carros o fachadas de casas o edificios con mangueras, o la instalaciones de los medidores en estado defectuoso que arrojan cantidades de agua a la calle, o los daños ocasionados a los hidrantes en las fiestas decembrinas. Al final de la nota se expresa un mensaje invitando a hacer un uso adecuado y racional del agua.
- **Crónica Líquida:** Sección especial donde se muestra un tema no tan noticioso, pero que puede ser de interés para los trabajadores y la comunidad (ejemplo: el proceso de potabilización que se realiza en la empresa, el manejo de la maquinaria operada por EMPOPASTO, ubicación de las redes de acueducto y alcantarillado, etcétera).
- **Qué opina la gente:** Entrevistas a los usuarios que se acercan a la empresa a preguntar algo, o solicitar algún servicio. Una vez se presenta la opinión de la persona, se procede a darle respuesta por parte del funcionario más indicado.
- **Aprendamos con Clarita:** Una sección realizada en formato de diseño gráfico 3D y dirigida a los niños, donde una gota de agua animada expone algunos consejos sobre el cuidado del medio ambiente y el uso responsable del agua.

7.3.2 Ciudad Líquida Radio

El programa Ciudad Líquida Radio inició sus transmisiones al aire en el mes de marzo de 2010. Es un espacio radial donde a través de una entrevista en vivo y en directo a un personaje determinado de la Empresa se expone una temática central (por ejemplo, si se quiere hablar sobre la limpieza de los sumideros y alcantarillado, se entrevista al Jefe Operativo de Diseños, perteneciente a la Subgerencia de Infraestructura). Así mismo se tienen en cuenta las llamadas al aire de los usuarios que desean aclarar sus dudas frente al tema abordado, dándole una respuesta instantánea de la persona entrevistada.

Aunque inicialmente se pensó en este medio como una comunicación hacía la comunidad, se han registrado algunas observaciones por parte de los integrantes de la empresa, quienes presentan inconvenientes al momento de sintonizar el programa que es emitido en horario de trabajo; sin embargo no se ha hecho nada hasta el momento para atender el llamado del público interno.

7.3.3 Boletín informativo EMPONOTAS

Figura 9. Portada de un ejemplar del boletín informativo EMPONOTAS



Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

Un periódico para los empleados de la empresa, donde encuentran información sobre diferentes temas que cada oficina desea dar a conocer a través de este medio. Sus características físicas son:

Tabla 4: características de formato del boletín EMPONOTAS

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Tamaño:	Carta
Tinta:	Full color
Número de Páginas:	4
Papel:	Propalcote 220 gramos
Adicional:	Plastificado completo

Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

Estas características pueden resultar un poco altas en calidad para un periódico institucional, pero se desarrolló así con el fin de ser utilizado adicionalmente como carpeta por quienes lo leen, para de esta manera no arrojarlo a la basura una vez

se finaliza su lectura, y cada trabajador pueda tener la información siempre disponible. El boletín informativo EMPONOTAS inicia su circulación en enero del 2008. A diciembre de 2011 se han generado 29 ediciones, sin embargo la periodicidad no ha sido constante, pues algunos años ha circulado mensualmente, y en otros cada dos meses, esto debido a la decisión de cada Coordinador de Comunicaciones de implementar una nueva periodicidad. Adicional a esto, la circulación se ha visto afectada debido a la inconstancia de las determinadas áreas de trabajo al momento de enviar la información tardía a la Coordinación de Comunicaciones (que se encarga de llevar a cabo las actividades de recolección de información y posterior diseño), haciendo que este producto llegue con algunos días o semanas de atraso a cada trabajador.

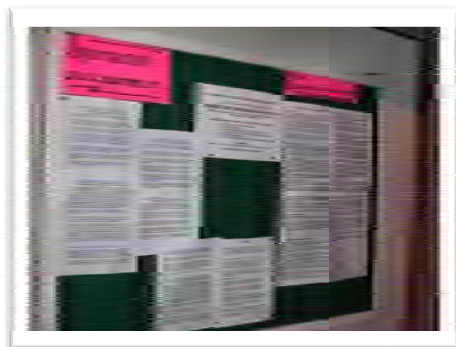
Tabla 5: relación de ediciones publicadas de EMPONOTAS

AÑO	NÚMERO DE PUBLICACIONES	NÚMERO DE EDICIÓN
2008	6	1 a 6
2009	6	7 a 12
2010	12	13 a 24
2011	5	25 a 29

Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

7.3.4 Carteleras.

Figura 10: Cartelera ubicada en las instalaciones de EMPOPASTO



Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

Desde el año 1999 la empresa cuenta con 6 carteleras en Sede Administrativa, dos carteleras en planta Centenario y 3 carteleras en planta Mijitayo. En estas se despliega información oficial emanada por las directivas, las cuales son de interés para los trabajadores. Aunque la Coordinación de Comunicaciones ha sugerido centralizar el uso de las carteleras con el fin de tener un mayor conocimiento sobre la información publicada en ellas, así como el desmonte de la información en

fechas preestablecidas, en la empresa existe una cultura de descentralización entre los diferentes áreas que participan de las carteleras al momento de publicar en ellas, por lo que las diferentes oficinas ubican la información deseada sin ningún tipo de formato y se olvidan de retirarla una vez ha cumplido su función y fecha de presentación, haciendo poco agradable la visualización de los contenidos presentados. La Coordinación de Comunicaciones ha tratado de dirigirse sin éxito a las diferentes oficinas, para que canalicen a través de ella la información que deseen publicar, y así presentarla de una manera organizada y en formatos gráficos que llamen la atención para su lectura y aumente la preferencia de este medio de comunicación de fácil acceso para todos los trabajadores.

6.3.5 Intranet.

Figura 11. Presentación de bienvenida para acceso a Intranet EMPOPASTO.



Fuente: www.empopasto.com.co

EMPOPASTO ha implementado desde el año 2001 una red de Intranet que hace posible compartir recursos informáticos entre los diferentes computadores existentes en la empresa (y registrados ante la oficina de Tecnología) a través de una plataforma de Internet. Los beneficios que dispone este servicio son bastantes y algunos son exclusivos para el manejo de cada área, (como la conexión a impresoras remotas, almacenamiento de la información de facturación, medición, registro contable y financiero). Sin embargo desde el año 2009 se ha evaluado algunas ideas con el apoyo del área de Tecnología para introducir nuevas aplicaciones que permitan una mayor implementación de las nuevas tecnologías de información y comunicación entre los trabajadores, las cuales se ha sugerido que sean administradas desde la Coordinación de Comunicaciones.

El servicio hasta hora implementado consta de un sitio Web interno donde los trabajadores, a través de una previa inscripción para ingresar con su nombre y contraseña, pueden encontrar información descriptiva de la empresa como los informes de gestión anuales, historia, misión, visión, valores, políticas de calidad,

resoluciones emanadas por Gerencia, calendario de eventos y cumpleaños, álbumes de fotos de los diferentes eventos realizados en la empresa, el boletín informativo EMPONOTAS en versión digital para descargar e historial de los boletines internos publicados a través de correo electrónico corporativo y carteleras.

A pesar de los esfuerzos por realizar una arquitectura de Intranet agradable para los diferentes trabajadores de la empresa donde pueda acceder a la información institucional, se ha presentado dos inconvenientes grandes detectados por la Coordinación de Comunicaciones:

1. Los trabajadores hacen poco uso de este medio de comunicación debido, en parte al desconocimiento total del mismo, o bien sí conocen de su existencia pero nunca se ha hecho una serie de capacitaciones formales para los empleados en las cuales se enseñe sobre su uso y beneficios. Este dato se ve reflejado en el número de inscripciones que registra el servicio, pues de 187 trabajadores que posee la empresa tan solo aparecen registradas 80 cuentas personales, o sea, menos de la mitad de los empleados.³⁸
2. La Coordinación de Comunicaciones ha tenido un trabajo interrumpido en cuanto a la administración de contenidos publicados en Intranet, ya que con el cambio de personal de ésta oficina se necesita nuevamente una capacitación que permita realizar el manejo administrativo de esta herramienta, capacitación que no se ha realizado correctamente ni por parte del área de Tecnología para el manejo técnico de este medio de comunicación propio de la empresa, ni por la oficina Administrativa de Talento Humano en cuanto a la descripción de funciones de la misma Coordinación de Comunicaciones.

7.3.6 Correo Electrónico corporativo

La posibilidad de poseer un correo electrónico corporativo en EMPOPASTO ha sido brindada a todos los trabajadores, pues la plataforma tecnológica Microsoft Exchange (tecnología implementada por el área de tecnología de EMPOPASTO para el servicio de correo electrónico corporativo) así lo permite y no hay restricciones para su utilización por parte de los funcionarios. A través de este medio se ofrece la posibilidad de envío y recepción de información de carácter institucional donde tanto el emisor como el receptor pueden acceder de manera instantánea no solo desde los computadores institucionales sino desde externos como los privados en cada residencia de los trabajadores o desde un computador público.

³⁸ Fuente: Área de Tecnología de EMPOPASTO.

Sin embargo algunos trabajadores no usan este medio de comunicación interno (algunos ni siquiera han abierto su cuenta), debido a la naturaleza de su cargo y funciones, que no les permite acceder a la información de manera inmediata, más no por desconocimiento o inconformidad para su uso. Por ejemplo los trabajadores obreros que siempre se encuentran en terreno realizando trabajos de mantenimiento de redes, o quienes hacen recorridos por la ciudad realizando las lecturas de medidores, aunque poseen una cuenta de correo electrónico corporativo no siempre hacen un uso frecuente de este medio de comunicación ya que no tienen un computador con acceso a Internet siempre presente para tal efecto.

La Coordinación de Comunicaciones desde el año 2009 implementa un servicio informativo a través de este medio de comunicación, donde envía a toda la base de datos de correos corporativos de la empresa boletines internos, informando sobre actividades a realizar, cumpleaños, fallecimientos, novedades en el cambio de personal, noticias relevantes a la empresa y demás. Así mismo recibe respuesta de los trabajadores por el mismo medio sobre los contenidos y las sugerencias a tener en cuenta.

7.4. Presupuesto para la Coordinación de Comunicaciones

El presupuesto destinado para el funcionamiento de la Coordinación de Comunicaciones se basa en el calculado a fin de cada año para destinar un rubro, al cual afectarán las diferentes disponibilidades presupuestales para los gastos e inversiones propias de la unidad en el siguiente año, de acuerdo a la información entregada por el Coordinador de Comunicaciones y aprobada por Gerencia.

Las disponibilidades presupuestales generadas para la comunicación interna en el año 2011 fueron las siguientes:

Tabla 6: disponibilidades presupuestales para comunicación interna 2011

Concepto de disponibilidad	VALOR
Diseño e impresión de EMPONOTAS (1500 unidades distribuidas en 5 ediciones)	\$ 2'250.000
Contratación de Comunicador Social a través de Orden de Prestación de Servicios:	\$ 13.400.000
Contratación de camarógrafo a través de Orden de Prestación de Servicios:	\$ 11'429.000
Contratación de editor audiovisual a través de Orden de Prestación de Servicios:	\$ 7'150.000
Contratación para espacio radial en emisora, para difusión del programa Ciudad Líquida radio:	\$ 8'000.000
Total	\$ 42.229.000

Fuente: Coordinación de Comunicaciones EMPOPASTO

El material que se necesita (DVDs, papelería, artículos de oficina, etcétera) se solicita a la oficina Administrativa de Apoyo Logístico, la cual proporciona este material con cargo a rubros destinados para el funcionamiento de esa oficina, sin afectar el presupuesto de la Coordinación de Comunicaciones.

El programa Ciudad Líquida TV no genera gastos por concepto de contratación de espacios para transmisión, pues se transmite en espacios cedidos de la siguiente manera:

- La empresa Global TV propietaria del canal CNC Pasto, ofrece dos espacios semanales de media hora cada uno, en contraprestación de servicios por la instalación de sus antenas repetidoras en las zonas internas de la planta Centenario.
- Canal 32 Telepasto: mediante convenio de la Universidad de Nariño con la Alcaldía de Pasto, se destinan espacios en la parrilla de programación para la transmisión de productos audiovisuales de las entidades descentralizadas de la Alcaldía.

7.5. PRESENTACIÓN DE ENCUESTA SOBRE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Objetivo: identificar información acerca de las características, preferencias y apropiación de los medios de comunicación institucionales en EMPOPASTO S.A. E.S.P., por parte de los trabajadores.

Pregunta 1.

De los siguientes medios de comunicación interna que EMPOPASTO pone a su disposición a través de la Coordinación de Comunicaciones, identifique cuáles utiliza:

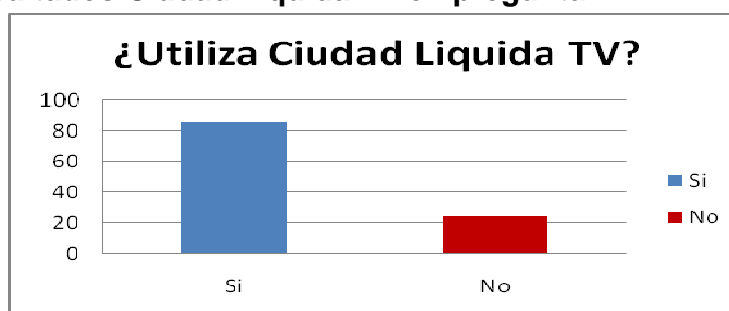
a) Ciudad Líquida TV

Tabla 7: resultados Ciudad Líquida TV en pregunta 1

OPCIONES	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
Sí	86	78%
No	24	22%
TOTAL	110	

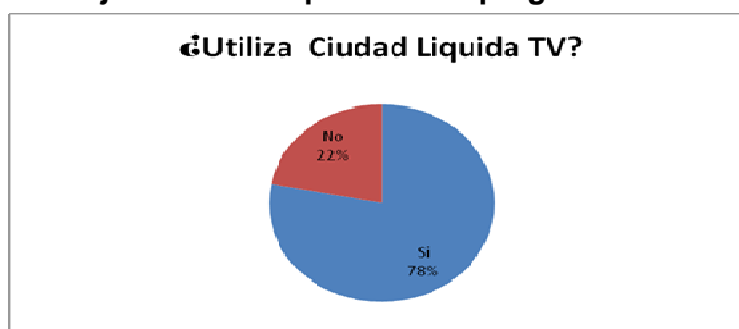
Fuente: Esta investigación

Gráfico 1: resultados Ciudad Luida TV en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 2: porcentajes Ciudad Luida TV en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta se evidencia que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO correspondientes a 89 (78%) del total de los encuestados se identifica con el programa Ciudad Liquida TV, lo cual quiere decir que lo han visto o han hecho uso de este medio. Sin embargo hay 24 encuestados (22%) que no se identifican o no han hecho uso de este medio de comunicación.

En la opción NO, se ubicó un espacio para responder el por qué de esta respuesta, lo que arrojó las siguientes opciones:

Por qué no utiliza o no se identifica con Ciudad Liquida TV?

- | | |
|--|----------------|
| • No conoce el horario: | 11 Encuestados |
| • No le gusta la TV: | 6 Encuestados |
| • Posee operador de cable sin canal regional (Direct TV, UNE, Telmex digital): | 5 Encuestados |
| • No lo conoce: | 2 Encuestados |

Se determina que la razón principal por la cual los trabajadores no utilizan o no se identifican con Ciudad Líquida TV es porque no conocen el horario de transmisión.

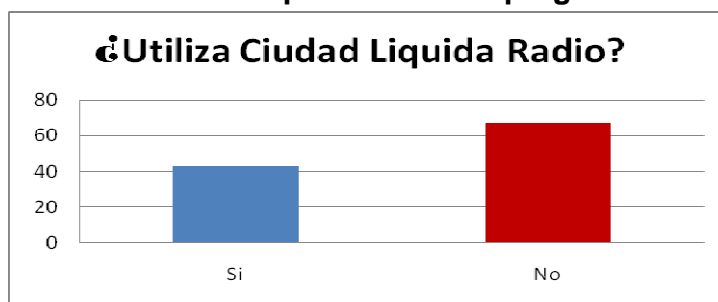
b) Ciudad Líquida Radio

Tabla 8: resultados Ciudad Líquida Radio en pregunta 1

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	43	39%
No	67	61%
TOTAL	110	

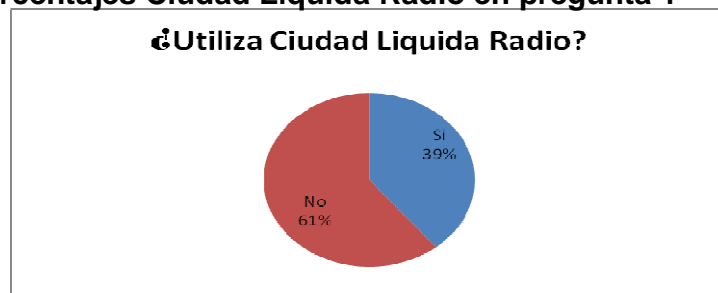
Fuente: Esta investigación

Gráfico 3: resultados Ciudad Líquida Radio en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 4: porcentajes Ciudad Líquida Radio en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Por medio de esta pregunta se demuestra cuál es el porcentaje de empleados que identifica o ha utilizado Ciudad Líquida Radio. Existe un porcentaje considerable de empleados que no utiliza o no identifica este medio, estos empleados son correspondientes a 67 personas (61%) del total de los encuestados. Por otra parte los empleados que conocen y se identifican con

Ciudad Líquida Radio son 43 encuestados (39%), lo cual quiere decir de acuerdo a este estudio son más los empleados que no conocen este medio.

Igualmente, En la opción NO, se ubicó un espacio para responder el por qué de esta respuesta, lo que arrojó las siguientes opciones:

¿Por qué no utiliza o no se identifica con Ciudad Líquida Radio?

- No tiene acceso: 45 Encuestados
- Horario laboral que no permite escuchar: 10 Encuestados
- No escucha radio: 8 Encuestados
- Desconoce el horario: 4 Encuestados

Se determina que la razón principal por la cual los trabajadores no utilizan o no se identifican con Ciudad Líquida Radio es porque no tienen acceso a este medio de comunicación.

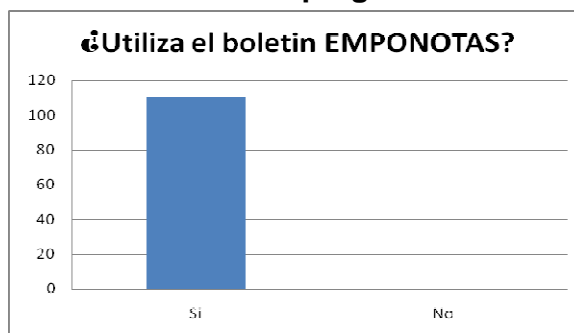
c) Boletín EMPONOTAS

Tabla 9: resultados EMPONOTAS en pregunta 1

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
Sí	110	100%
No	0	0%
TOTAL	110	

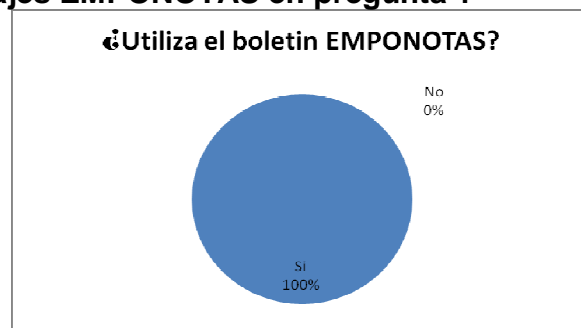
Fuente: Esta investigación

Gráfico 5: resultados EMPONOTAS en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 6: porcentajes EMPONOTAS en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las encuestas realizadas a los 110 empleados de EMPOPASTO en su totalidad conocen o utilizan el boletín EMPONOTAS, es decir, no hay ningún empleado que no utilice o no se identifique con este medio.

d) Carteleras

Tabla 10: resultados carteleras en pregunta 1

Opciones	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	100	91%
No	10	9%
TOTAL	110	

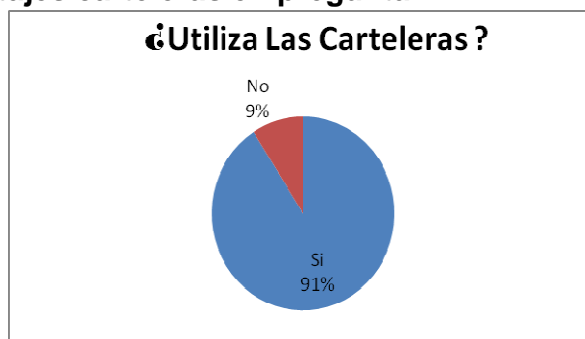
Fuente: Esta investigación

Gráfico 7: resultados carteleras en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 8: porcentajes carteleras en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta se demuestra que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO correspondientes a 100 (91%) del total de los encuestados se identifica o ha hecho uso de las Carteleras. Sin embargo hay 10 encuestados (9%) que no se identifican o no han hecho uso de este medio de comunicación.

En la pregunta adicional: ¿Por qué no utiliza las Carteleras?, se encontró:

- No le interesa las carteleras: 10 Encuestados

e) Intranet

Tabla 11: resultados Intranet en pregunta 1

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	49	45%
No	61	55%
TOTAL	110	

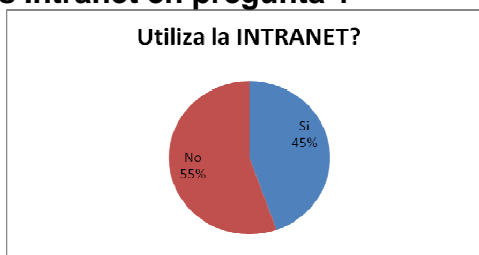
Fuente: Esta investigación

Gráfico 9: resultados Intranet en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 10: porcentajes Intranet en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Por medio de esta pregunta se comprueba cuál es el porcentaje de empleados que identifica o ha utilizado la Intranet. Existe un porcentaje mayor de empleados que no utiliza o no identifica este medio, estos empleados son correspondientes a 61 personas (55%) del total de los encuestados. Por otra parte los empleados que usan y se identifican son 49 encuestados (45%), lo cual quiere decir que de acuerdo a este estudio que son más los empleados que no usan la intranet.

En la pregunta adicional: ¿Por qué no utiliza Intranet?, se encontró:

- No tiene Acceso: 37 Encuestados
- No conoce acerca de este medio: 23 Encuestados
- No le interesa: 1 Encuestados

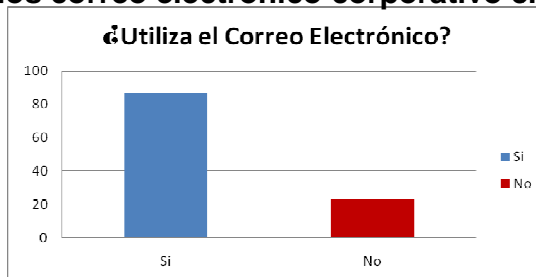
f) Correo Electrónico

Tabla 12: resultados correo electrónico corporativo en pregunta 1

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	87	79%
No	23	21%
TOTAL	110	

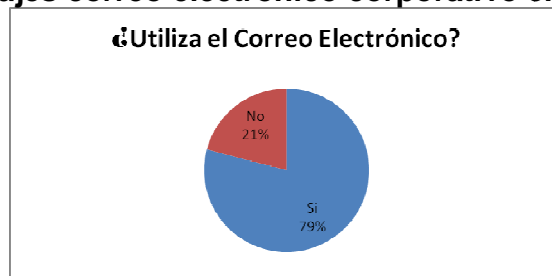
Fuente: Esta investigación

Gráfico 11: resultados correo electrónico corporativo en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

Gráfico 12: porcentajes correo electrónico corporativo en pregunta 1



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se evidencia que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO correspondientes a 87 (79%) del total de los encuestados se identifica o ha hecho uso del correo electrónico. Sin embargo hay 23 encuestados (21%) que no se identifican o no hacen uso de este medio de comunicación con frecuencia.

A la pregunta: ¿Por qué no utiliza el Correo Electrónico?, se encontró:

- No tienen cuenta corporativa: 23 encuestas

Pregunta 2.

Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su mayor preferencia:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Ciudad Liquida TV | d) Carteleras |
| b) Ciudad Líquida Radio | e) Intranet |
| c) Boletín EMPONOTAS | f) Correo electrónico |

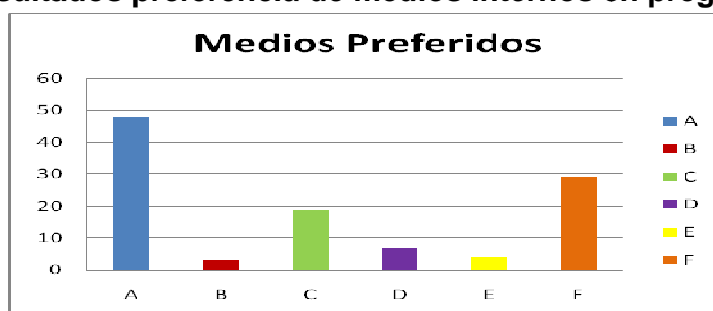
Se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 13: resultados preferencia de medios internos en pregunta 2

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A. Ciudad Líquida TV	48	43,6%
B. Ciudad Líquida radio	3	2,7%
C. Emponotas	19	17,3%
D. Carteleras	7	6,4%
E. Intranet	4	3,6%
F. Correo electrónico	29	26,4%
TOTAL	110	

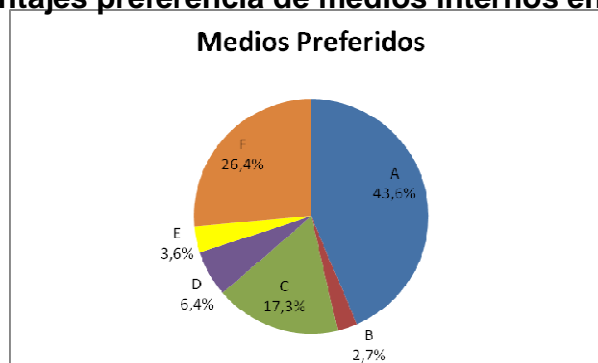
Fuente: Esta investigación

Gráfico 13: resultados preferencia de medios internos en pregunta 2



Fuente: Esta investigación

Gráfico 14: porcentajes preferencia de medios internos en pregunta 2



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las encuestas realizadas a la muestra escogida de 110 encuestados sobre los medios de comunicación preferidos de la empresa, para 48 empleados es la alternativa A “Ciudad Liquida TV” su medio preferido representada por un 43,6%, otros 29 empleados (26,4%) escogieron Correo Electrónico, 19 empleados (17,3%), prefieren EMPONOTAS; sigue la respuesta D con la opción “Carteleras”

escogida por 7 empleados (6,4%). En penúltimo lugar está la Intranet elegida por 4 personas (3,6%), y el medio de comunicación de menos preferencia fue Ciudad Líquida Radio, el cual tuvo una votación de 3 personas (2,7%), del total de encuestados.

Pregunta 3.

Continuando la anterior pregunta, se emite el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la razón principal por la cual prefiere este medio de comunicación?

Y se ofrecen las siguientes opciones de respuesta:

- a) Me brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa
- b) Tengo fácil acceso a este medio de comunicación.
- c) Otro

El cruce de combinaciones de acuerdo a cada medio de comunicación interno arroja los siguientes resultados:

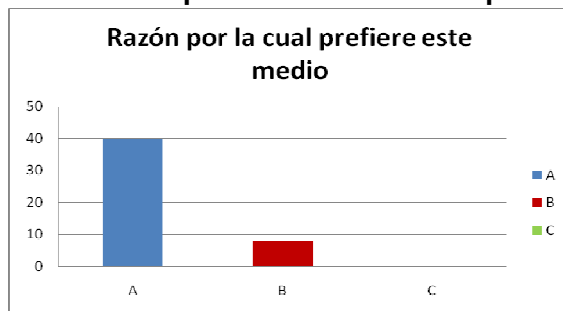
- Ciudad Líquida Tv

Tabla 14: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	40	83%
B	8	17%
C	0	0%
TOTAL	48	100%

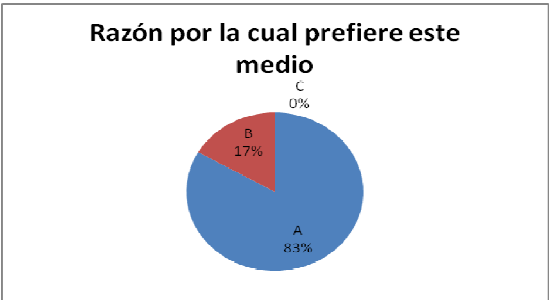
Fuente: Esta investigación

Gráfico 15: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 16: porcentajes razón de preferencia Ciudad Líquida TV en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se evidencia que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron a Ciudad líquida Tv como medio preferido, correspondientes a 40 (83%) del total de los encuestados eligió la opción A porque “Le brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa” Otros 8 encuestados (17%) escogieron a este medio porque “Tiene fácil acceso a este medio de comunicación” y ningún empleado escogió la alternativa C “otra razón”.

- Ciudad Líquida Radio

Tabla 15: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3

Opciones	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	0	0%
B	3	100%
C	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfico 17: resultados razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 18: porcentajes razón de preferencia Ciudad Líquida Radio en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se evidencia que todos los empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron a Ciudad líquida Radio como medio preferido, correspondientes a 3 (100%) o sea el total de los encuestados eligió la opción B, porque “tienen fácil acceso a este medio de comunicación.” Ningún empleado escogió la alternativa A ni la alternativa C “otra razón”.

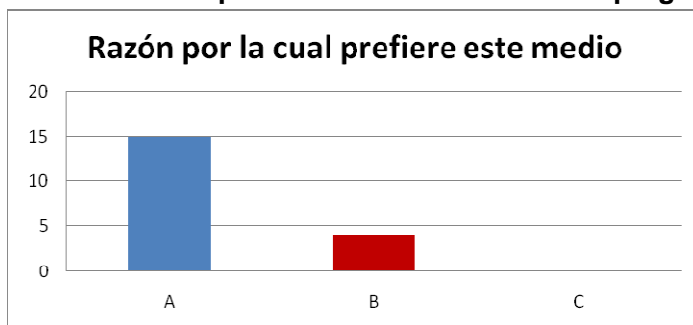
- EMPONOTAS

Tabla 16: resultados razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	15	79%
B	4	21%
C	0	0%
TOTAL	19	100%

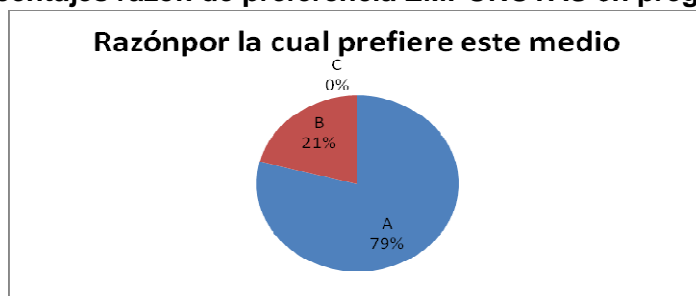
Fuente: Esta investigación

Gráfico 19: resultados razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 20: porcentajes razón de preferencia EMPONOTAS en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se demuestra que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron a EMPONOTAS como medio preferido, correspondientes a 15 personas (79%) del total de los encuestados eligió la opción A porque “Le brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa”. Otros 4 encuestados (21%) escogieron a este medio porque “Tiene fácil acceso a este medio de comunicación” y ningún empleado escogió la alternativa C “otra razón”.

- Carteleras

Tabla 17: resultados razón de preferencia Carteleras en pregunta 3

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	2	29%
B	5	71%
C	0	0%
TOTAL	7	100%

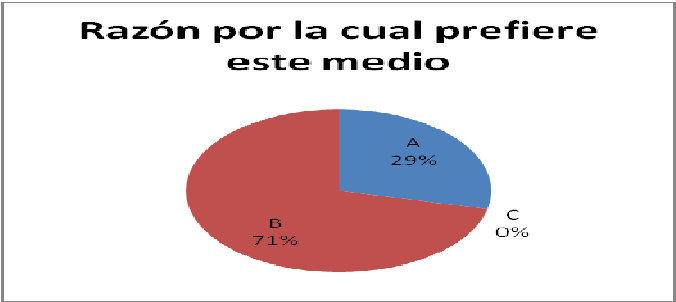
Fuente: Esta investigación

Gráfico 21: resultados razón de preferencia Carteleras en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 22: porcentajes razón de preferencia Carteleras en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta se evidencia que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron las Carteleras como medio preferido, correspondientes a 5 personas (71%) del total de los encuestados eligió la opción B porque “Tiene fácil acceso a este medio de comunicación”. Otros 2 encuestados (29%) escogieron a este medio porque “Le brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa”. Y ningún empleado escogió la alternativa C “otra razón”.

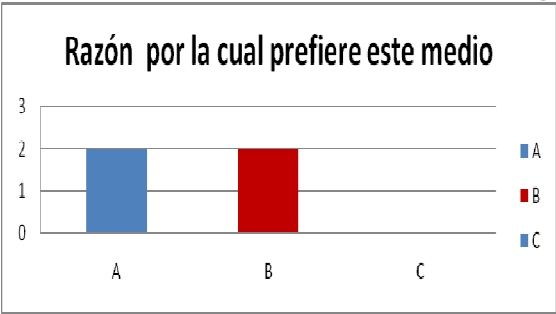
- Intranet

Tabla 18: resultados razón de preferencia Intranet en pregunta 3

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	2	50%
B	2	50%
C	0	0%
TOTAL	4	100%

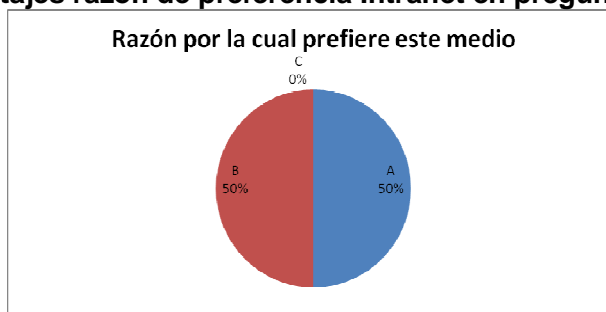
Fuente: Esta investigación

Gráfico 23: resultados razón de preferencia Intranet en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 24: porcentajes razón de preferencia Intranet en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Aquí los empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron la Intranet como medio preferido, 2 personas (50%) eligieron la opción B porque “Tienen fácil acceso a este medio de comunicación.”, los otros dos empleados (50%) escogieron la alternativa A porque “Le brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa”. Ningún empleado escogió la alternativa C “otra razón”.

- Correo Electrónico

Tabla 19: resultados razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A	11	38%
B	18	62%
C	0	0%
TOTAL	29	100%

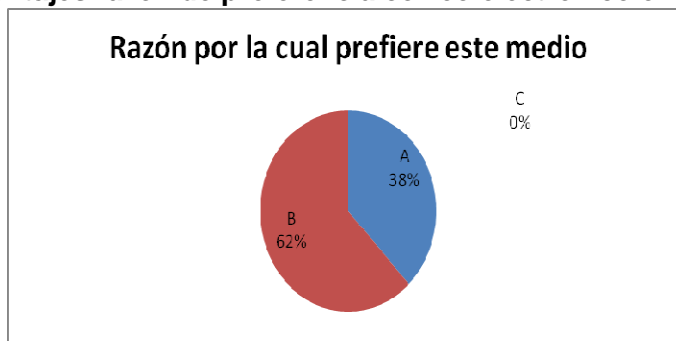
Fuente: Esta investigación

Gráfico 25: resultados razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

Gráfico 26: porcentajes razón de preferencia correo electrónico en pregunta 3



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se evidencia que de los 29 empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron al Correo Electrónico como medio preferido, 11 empleados (38%) del total de los encuestados eligió la opción A porque “Le brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa” Otros 18 encuestados (62%) escogieron a este medio porque “Tiene fácil acceso a este medio de comunicación” y ningún empleado escogió la alternativa C “otra razón”.

Pregunta 4.

En el siguiente cuestionamiento:

Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su menor preferencia:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Ciudad Líquida TV | d) Carteleras |
| b) Ciudad Líquida Radio | e) Intranet |
| c) Boletín EMPONOTAS | f) Correo electrónico |

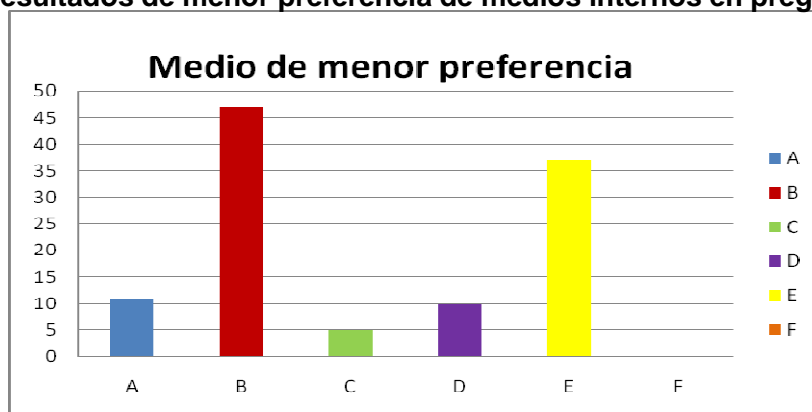
Se evidenció los siguientes resultados:

Tabla 20: resultados de menor preferencia de medios internos en pregunta 4

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A Ciudad Líquida TV	11	10%
B Ciudad Líquida Radio	47	42,7%
C Emponotas	5	4,5%
D Carteleras	10	9,1%
E Intranet	37	33,6%
F Correo electrónico	0	0%
TOTAL	110	

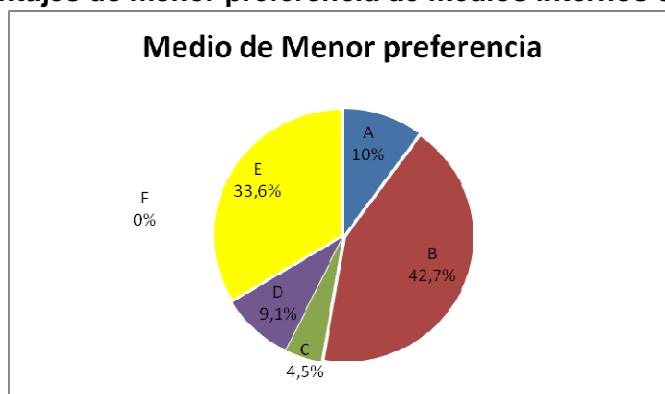
Fuente: Esta investigación

Gráfico 27: resultados de menor preferencia de medios internos en pregunta 4



Fuente: Esta investigación

Gráfico 28: porcentajes de menor preferencia de medios internos en pregunta 4



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las encuestas realizadas a la muestra escogida de 110 encuestados sobre los medios de comunicación de menor preferencia de la empresa, para 47 empleados la alternativa B “Ciudad Liquida Radio” es el medio menos preferido representado por un porcentaje del 42,7%, otros 37 empleados (33,6%) escogieron la Intranet como su medio menos preferido, le siguen 11 empleados (10%), que tienen una menor preferencia por Ciudad Liquida TV. Seguido por la respuesta D “Carteleras” escogida por 10 empleados (9,1%). En penúltimo lugar está el boletín EMPONOTAS elegida por 5 personas (4,5%), y el medio de comunicación que no tuvo votos sobre una menor una menor preferencia fue el Correo Electrónico.

Pregunta 5.

Continuando la anterior pregunta, se emite el siguiente cuestionamiento:

Del medio de comunicación de su menor preferencia, cuál de las siguientes afirmaciones podría justificar su respuesta.

Y se ofrecen las siguientes opciones de respuesta:

- a) No me brinda información institucional suficiente.
- b) No tengo acceso a este medio de comunicación.
- c) No conocía de la existencia de este medio
- d) Desconozco su forma de utilización
- e) No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan.
- f) Otro: ¿Cuál?:

El cruce de combinaciones de acuerdo a cada medio de comunicación interno arroja los siguientes resultados:

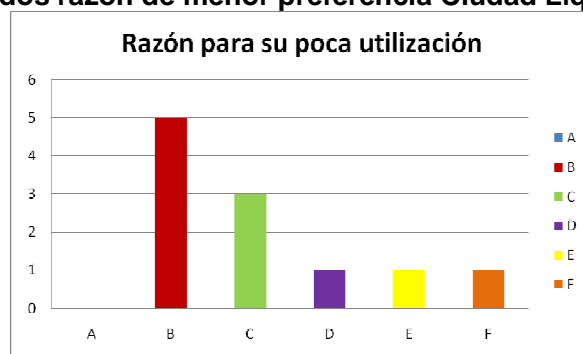
- Ciudad Luida TV

Tabla 21: resultados razón de menor preferencia Ciudad Luida TV en pregunta 5

Opciones	N EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda información suficiente	0	0%
B No tengo acceso a este medio.	5	45%
C No conocía de la existencia de este medio	3	27%
D Desconozco su forma de utilización	1	9%
E No me siento identificado	1	9%
F Otra	1	9%
TOTAL	11	

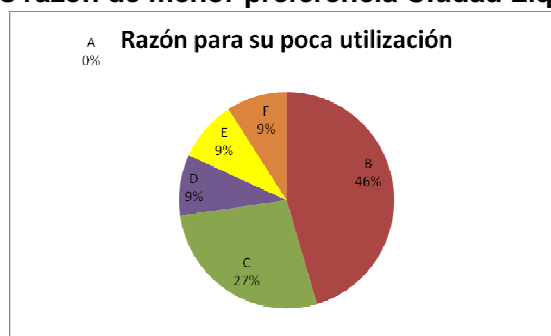
Fuente: Esta investigación

Gráfico 29: resultados razón de menor preferencia Ciudad Luida TV en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Gráfico 30: porcentajes razón de menor preferencia Ciudad Luida TV en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta se evidencia que de los 11 empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron Ciudad Liquida TV como su medio menos preferido, 5 empleados (45%) eligieron la opción B “No tengo acceso a este medio de comunicación.” Seguido por la alternativa C “No conocía de la existencia de este medio” con 3 votos (27%). Las alternativas D, E y F “Desconozco su forma de utilización”, “No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan”, y la opción “Otro”-difícil horario para ver el programa- tuvieron un solo voto cada una, y ningún empleado escogió la alternativa A “No me brinda información institucional suficiente”.

- Ciudad Liquida Radio

Tabla 22: resultados razón de menor preferencia Ciudad Luida radio en pregunta 5

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda informaci3n suficiente	0	0%
B No tengo acceso a este medio.	39	83%
C No conocía de la existencia de este medio	1	2%
D Desconozco su forma de utilizaci3n	2	4%
E No me siento identificado	2	4%
F Otra	3	6%
TOTAL	47	

Fuente: Esta investigaci3n

Gráfico 31: resultados raz3n de menor preferencia Ciudad Luida radio en pregunta 5



Fuente: Esta investigaci3n

Gráfico 32: porcentajes razón de menor preferencia Ciudad Líquida radio en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Aquí se observa que de los 47 empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron Ciudad Líquida Radio como su medio menos preferido, 39 empleados (83%) eligieron la opción B “No tengo acceso a este medio de comunicación.” Seguido por la alternativa F “Otra razón” elegida por 3 personas – dos opinan que el horario no es adecuado y uno opina que no escucha radio- (6%). Las alternativas E y D “desconozco su forma de utilización”, “no me siento identificado con los contenidos que en él se presentan.” tuvieron 2 votos respectivamente, la alternativa C “no conocía de la existencia de este medio” tuvo un voto (2%) y ningún empleado escogió la alternativa A “no me brinda información institucional suficiente”.

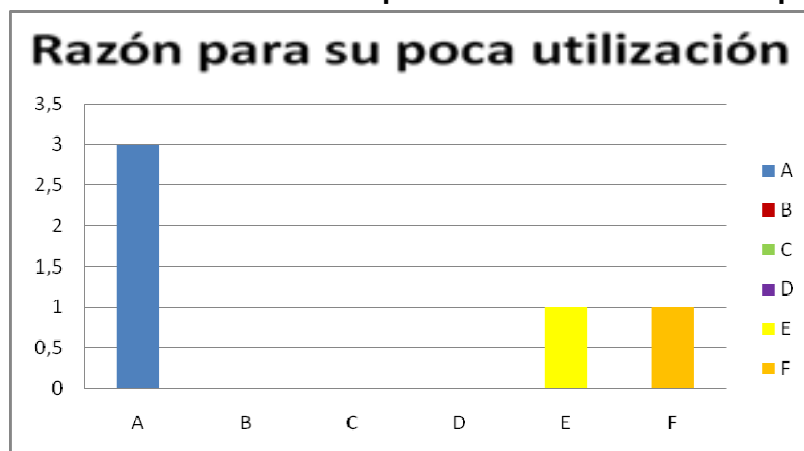
- EMPONOTAS

Tabla 23: resultados razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda información suficiente	3	60%
B No tengo acceso a este medio.	0	0%
C No conocía de la existencia de este medio	0	0%
D Desconozco su forma de utilización	0	0%
E No me siento identificado	1	20%
F Otra	1	20%
TOTAL	5	

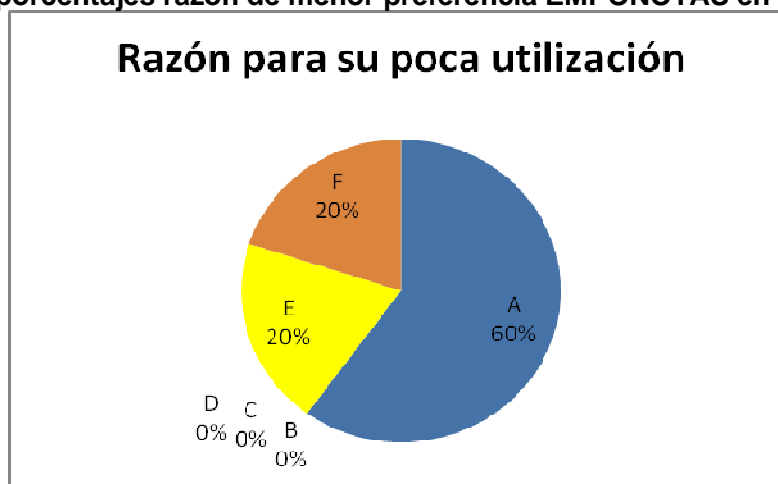
Fuente: Esta investigación

Gráfico 33: resultados razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Gráfico 34: porcentajes razón de menor preferencia EMPONOTAS en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Aquí se evidencia que de los 5 empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron EMPONOTAS como su medio menos preferido, 3 empleados (60%) eligieron la opción A “No me brinda información institucional suficiente”. Seguido por la alternativa F “Otra razón” –opina que podría ser reemplazado por otros medios- y E “No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan” que tuvieron un voto respectivamente. Las alternativas B, C y D ningún empleado las escogió.

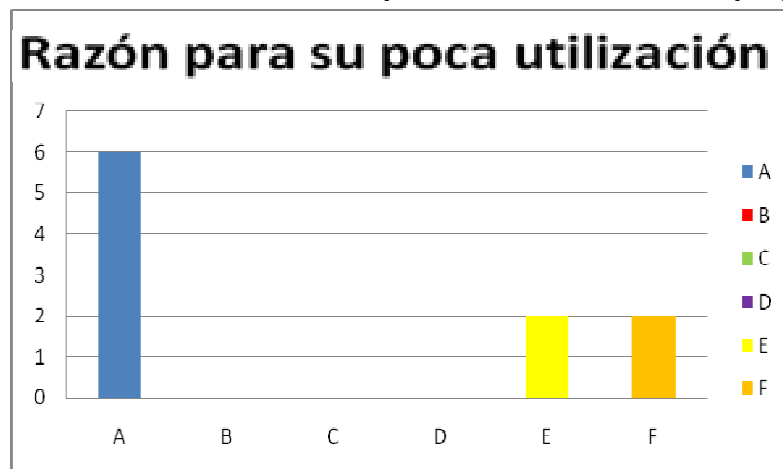
- Cartelera

Tabla 24: resultados razón de menor preferencia Carteleras en pregunta 5

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda información suficiente	6	60%
B No tengo acceso a este medio.	0	0%
C No conocía de la existencia de este medio	0	0%
D Desconozco su forma de utilización	0	0%
E No me siento identificado	2	20%
F Otra	2	20%
TOTAL	10	

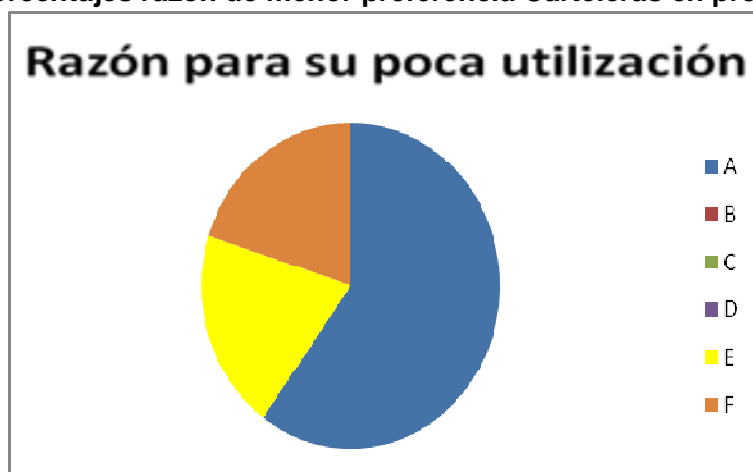
Fuente: Esta investigación

Gráfico 35: resultados razón de menor preferencia Carteleras en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Gráfico 36: porcentajes razón de menor preferencia Cartelera en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Se evidencia que de los diez empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron Cartelera como su medio menos preferido, 6 empleados (60%) eligieron la opción A “No me brinda información institucional suficiente”. Seguido por la alternativa F “Otra razón” –opinan que hay desorden en los contenidos y que no tienen tiempo para leer las cartelera- y E “No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan.” Que tuvieron un voto respectivamente. Las alternativas B, C y D ningún empleado las escogió.

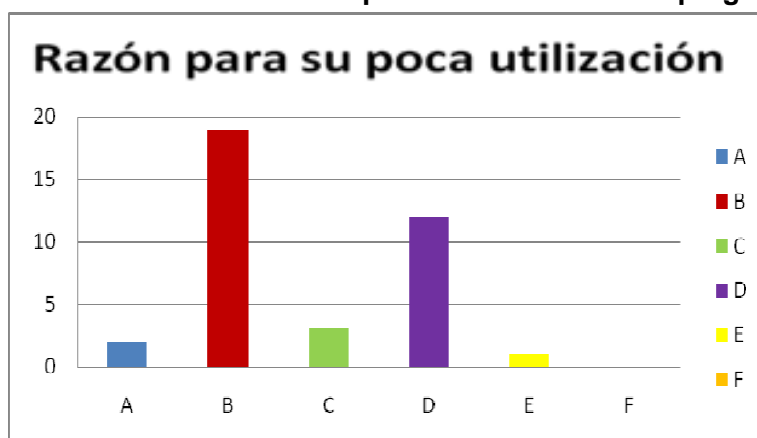
- Intranet

Tabla 25: resultados razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda información suficiente	2	5%
B No tengo acceso a este medio.	19	51%
C No conocía de la existencia de este medio	3	8%
D Desconozco su forma de utilización	12	32%
E No me siento identificado	1	3%
F Otra	0	0%
TOTAL	37	

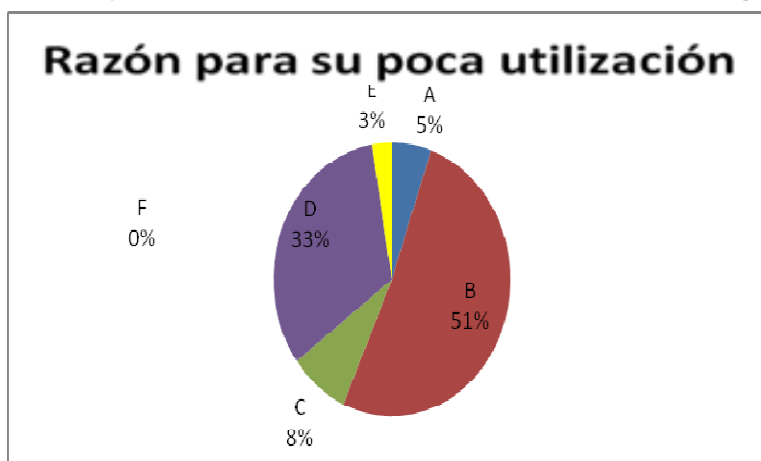
Fuente: Esta investigación

Gráfico 37: resultados razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Gráfico 38: porcentajes razón de menor preferencia Intranet en pregunta 5



Fuente: Esta investigación

Se observa que de los 37 empleados encuestados de EMPOPASTO que escogieron Intranet como su medio menos preferido, 19 empleados (51%) eligió la opción B “No tengo acceso a este medio de comunicación.” Seguido por la alternativa D “Desconozco su forma de utilización” elegida por 12 empleados (32%). Otra razón elegida por 3 personas (8%) fue la alternativa C “No conocía de la existencia de este medio”. Dos empleados escogieron la alternativa A “No me brinda información institucional suficiente”. La alternativa “No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan.” Tuvo un voto (3%) y alternativa F no tuvo ninguno.

- Correo Electrónico

Tabla 26: resultados razón de menor preferencia Correo electrónico en pregunta 5

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A No me brinda información suficiente	0	0%
B No tengo acceso a este medio.	0	0%
C No conocía de la existencia de este medio	0	0%
D Desconozco su forma de utilización	0	0%
E No me siento identificado	0	0%
F Otra	0	0%
TOTAL	0	

Fuente: Esta investigación

Los empleados de EMPOPASTO no escogieron ninguna razón por la cual el correo electrónico sea de su menor preferencia.

Pregunta 6.

En el medio de comunicación que usted más utiliza, qué tipo contenidos le gustaría encontrar con más frecuencia sobre EMPOPASTO:

(Se eligieron las siguientes opciones dependiendo de las áreas de la empresa que más generan información para ser presentadas a través de los medios de comunicación internos)

- Actividades de la subgerencia de Operaciones
- Nuevas obras de infraestructura y mantenimiento de redes
- Actividades sobre la gestión comercial
- Actividades relacionadas a la gestión administrativa y financiera
- Actividades de gestión ambiental
- Actividades sobre talento humano

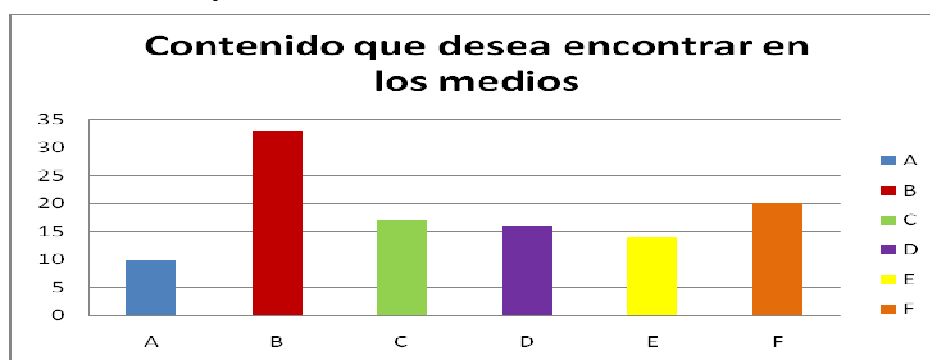
Se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla 27: preferencia de contenidos en los medios de comunicación

Opciones	N° EMPLEADOS	PORCENTAJE
A Actividades de la sub. de Operaciones	10	9%
B Nuevas obras de infraestructura y redes	33	30%
C Actividades sobre la gestión comercial	17	15%
D Actividades de la gestión ad/tiva y financiera	16	15%
E Actividades de Gestión Ambiental	14	13%
F Actividades sobre Talento Humano	20	18%
TOTAL	110	

Fuente: Esta investigación

Gráfico 39: resultados preferencia de contenidos en medios de comunicación



Fuente: Esta investigación

Gráfico 40: porcentajes preferencia de contenidos en medios de comunicación



Fuente: Esta investigación

Los empleados encuestados de EMPOPASTO opinan así sobre el contenido que más les gustaría informarse: 33 personas (30%) desean información acerca de las “Nuevas obras de infraestructura y mantenimiento de redes”. Seguido por la opción F “Actividades sobre talento humano” escogida por 20 personas (18%). 17 personas escogieron la opción C “Actividades sobre la gestión comercial”. 16 personas eligieron la opción D “Actividades relacionadas a la gestión administrativa y financiera”. Seguido por la alternativa E “Actividades de gestión ambiental” información solicitada por 14 encuestados (13%). Y por último otras 10 personas (9%) requieren información sobre “Actividades de la subgerencia de Operaciones”.

Pregunta 7

De las siguientes afirmaciones, con cuál se identifica usted:

A) La búsqueda de información institucional debe ser una actividad propia de la Coordinación de Comunicaciones

B) Los trabajadores deben participar en la emisión de información institucional a través de los medios de comunicación.

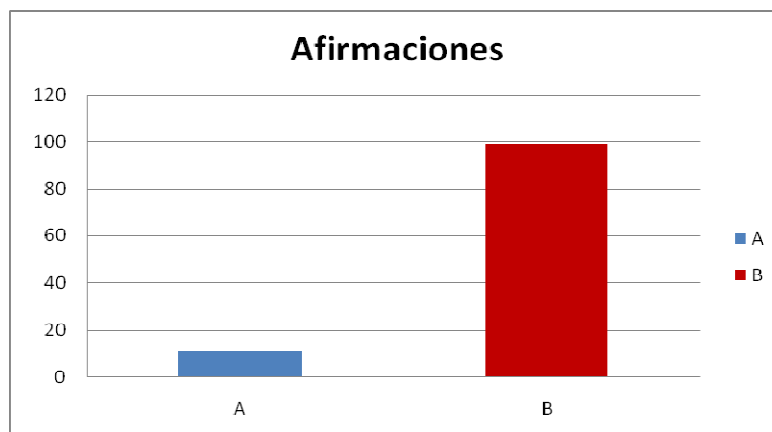
Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

Tabla 28: opinión sobre la búsqueda de información para medios

Opciones	N°	PORCENTAJE
EMPLEADOS		
A	11	10%
B	99	90%
TOTAL	110	

Fuente: Esta investigación

Gráfico 41: resultados opinión sobre la búsqueda de información para medios



Fuente: Esta investigación

Gráfico 42: porcentajes opinión sobre la búsqueda de información para medios



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se evidencia que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO correspondientes a 99 personas (90%) del total se identifica con la opción B “los trabajadores deben participar en la emisión de información institucional a través de los medios de comunicación.” Y los otros 11 encuestados (10%) se identifican con la alternativa A “la búsqueda de información institucional debe ser una actividad propia de la Coordinación de Comunicaciones”.

Pregunta 8.

Indagando la posibilidad de que el personal de la empresa desee o no participar en la creación de la información publicada a través de los medios de comunicación interna (como por ejemplo, con la redacción de textos para ser publicados en EMPONOTAS, o a través de las carteleras), se realizó la siguiente pregunta:

¿Usted participaría periódicamente en la producción de información para ser publicada en los medios institucionales?

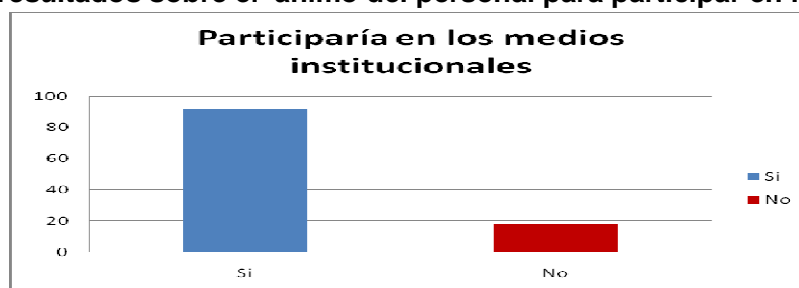
Lo que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 29: resultados sobre el ánimo del personal para participar en los medios

Opciones	Nº EMPLEADOS	PORCENTAJE
Si	92	84%
No	18	16%
TOTAL	110	

Fuente: Esta investigación

Gráfico 43: resultados sobre el ánimo del personal para participar en los medios



Fuente: Esta investigación

Gráfico 44: porcentajes sobre el ánimo del personal para participar en los medios



Fuente: Esta investigación

En esta pregunta, se demuestra que la mayoría de los empleados encuestados de EMPOPASTO correspondientes a 92 trabajadores (84%) sí participaría en la producción de información para ser publicada en los medios de comunicación

institucionales. Sin embargo hay 18 encuestados (16%) que no participarían en la producción de información para ser publicada en los medios institucionales.

7.6. PRESENTACIÓN DE ENTREVISTA A LA PERSONA ENCARGADA DE LA COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES EN EMPOPASTO

La siguiente es la transcripción literal de la entrevista realizada a la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones en EMPOPASTO, con el objetivo de obtener información acerca del manejo de las comunicaciones institucionales, organización del equipo de trabajo y capacitación interna para desempeñar el cargo:

- **Entrevista para la tesis sobre Plan de Comunicaciones Internas en EMPOPASTO, realizada por Nelson Calvachi, a la persona encargada de las comunicaciones en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto. ¿Me regala su nombre por favor?**

Ana Bertha Rodríguez Estrada

- **¿Su cargo?**

Coordinadora de Comunicaciones

- **Dentro el organigrama de EMPOPASTO, ¿dónde se ubica la Coordinación de Comunicaciones y quién es el jefe inmediato de esta dependencia?**

La Coordinación de Comunicaciones no se encuentra todavía ubicada en el organigrama de la empresa. La oficina de comunicaciones depende de la Gerencia de la empresa, y es la gerente o gerente que se encuentre en el momento el que le asigna las funciones al Coordinador de Comunicaciones, y es prácticamente su jefe, su único jefe, pero en el organigrama como tal todavía no se encuentra porque entiendo que todavía el cargo como tal no está creado.

- **¿Qué medios de comunicación existen en EMPOPASTO para desarrollar actividades de comunicación interna?**

Para la comunicación interna existen el Intranet, la página Web, las carteleras y el Emponotas que es el boletín interno de la empresa.

- **¿Qué tipo de vinculación laboral tiene la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones y la de su equipo de trabajo?**

El Coordinador de Comunicaciones está vinculado a través de un contrato de trabajo a término fijo, y las personas que colaboran que es un comunicador social, un editor y un camarógrafo están vinculadas a través de una orden de prestación de servicios.

- **Al momento de posesionarse en el cargo como Coordinador de Comunicaciones, ¿cómo fue la inducción para desempeñar las funciones propias de esta oficina?, ¿existe un manual de funciones para el cargo que desempeña en EMPOPASTO?**

Al momento de posesionarme la verdad no recibí ningún tipo de inducción, solo la indicación que el gerente me dio para iniciar con el trabajo y no existe ningún manual, no está en ninguna parte estipulado, simplemente una vez que te entregan el contrato hay que mirar en el objeto y en las funciones qué es lo que hay que hacer, pero como tal no existe ningún manual.

- **Aparte de su jefe inmediato, ¿existe otra dependencia que le asigne instrucciones para desempeñar y supervisar su trabajo?**

El Coordinador de Comunicaciones debe estar en contacto con absolutamente todas las dependencias de la empresa, aunque el jefe es obviamente el Gerente se deben atender todas las solicitudes de todos los subgerentes y de todos los jefes y también del resto de los trabajadores cuando requieren de alguna necesidad que está relacionada con la oficina de comunicaciones.

- **¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan de comunicaciones internas para el año 2011, y quiénes intervinieron para su creación?**

El plan de comunicaciones está establecido según el sistema de Gestión de Calidad como un plan operativo anual, en donde está vinculado cada proyecto y la forma cómo se va a realizar. Entonces un proyecto por ejemplo EMPONOTAS, otro es las carteleras, y otro es el Intranet. Se debe entregar al líder del proceso de Gestión de Información y Comunicación que es el Jefe de Planeación porque Comunicaciones es un subproceso de este proceso. Este plan de comunicaciones se lo entrega directamente al jefe de Planeación quien lo aprueba y el comunicador debe ejecutarlo según como se ha estipulado allí de acuerdo a las actividades y al tiempo que en el formato está asignado.

- **En la eventualidad de retirarse de su cargo, ¿de qué manera dejaría registrados los procesos a seguir en la Coordinación de Comunicaciones?**

Existe una carpeta que es la del Sistema de Gestión de Calidad donde está registrado el subproceso cómo se debe realizar, esa carpeta se la entrega al nuevo coordinador de comunicaciones y también se le puede explicar personalmente cómo se debe desarrollar el trabajo acá, pero sobretodo pues la evidencia está en la carpeta del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Gracias**

8. RESULTADOS POR OBJETIVOS

Con la finalidad de dar síntesis a los resultados arrojados en el diagnóstico, el cual se conformó de una entrevista al personal encargado de la Coordinación de Comunicaciones, una encuesta aplicada a una muestra representativa del personal de EMPOPASTO, y la observación participante de la oficina que permitió describir las diferentes características de la Coordinación de Comunicaciones y de los medios de comunicación internos implementados, se procedió a determinar los siguientes resultados en el orden de los objetivos específicos de este trabajo:

Objetivo específico No. 1: Identificar las características de las comunicaciones internas que se realizan actualmente en EMPOPASTO.

Las comunicaciones internas que se realizan en EMPOPASTO se ejecutan desde la oficina denominada Coordinación de Comunicaciones, y las realiza a través de los medios de comunicación internos. A continuación se describen las principales características tanto de esta oficina como de los medios de comunicación implementados:

Tabla 30: Características de la Coordinación de Comunicaciones:

Nombre de la oficina:	Coordinación de Comunicaciones
Fecha de creación:	2002
Ubicación en el organigrama:	Formalmente no está establecida su ubicación en el organigrama, sin embargo su jefe directo es Gerencia, área que hace la solicitud ante la Oficina Administrativa de Talento Humano y ante la oficina asesora de Planeación para su funcionamiento durante el tiempo de cada administración.
Ubicación en el mapa de procesos:	Se encuentra inserta en el Proceso de Apoyo denominado Gestión de Información y Comunicación, subproceso Comunicaciones.
Líder del proceso:	Oficina Asesora de Planeación. Líder del subproceso: Coordinación de Comunicaciones
Personal adscrito a la oficina y forma de contratación:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Comunicaciones. Término fijo • Comunicador Social Asistente. Orden de servicios • Camarógrafo. Orden de servicios • Editor. Orden de servicios
Medios de comunicación interna que maneja:	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad Líquida TV • Ciudad Líquida Radio • Boletín informativo EMPONOTAS • Carteleros • Intranet • Correo electrónico corporativo
Funciones relevantes de comunicación interna:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar información de interés para los trabajadores de EMPOPASTO. • Difundirlos de manera masiva a través de los medios de comunicación internos que dispone la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los medios de comunicación internos. • Coordinar la información que otras áreas de trabajo deseen dar a conocer a través de la Coordinación de Comunicaciones.
Principales fortalezas de la oficina:	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con personal eficiente para la gestión de la comunicación en la mayoría de los medios de comunicación internos (Ver: página 60 numeral 7.2. <i>Presentación del área de comunicaciones</i>). • Actualmente tiene identificados los canales de comunicación por los cuales se informa a los públicos internos e la organización.
Principales debilidades de la oficina:	<ul style="list-style-type: none"> • La continuidad de todo el personal de la Coordinación de Comunicaciones depende de las decisiones directas de Gerencia, la cual generalmente cambia todo el personal en cada nueva administración (ver: página 101 numeral 7.6. <i>presentación de entrevista a la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones en Empopasto</i>). • No cuenta con un manual de funciones que determine los pasos a seguir para ejecutar las actividades propias de la oficina (ver: página 101 numeral 7.6. <i>presentación de entrevista a la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones en Empopasto</i>). • Ha sido casi inexistente la capacitación que ha recibido para gestionar los medios de comunicación a su cargo, especialmente Intranet (ver: página 101 numeral 7.6. <i>presentación de entrevista a la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones en Empopasto</i>)..

Fuente: esta investigación

Tabla 31: Características del medio de comunicación Ciudad Líquida TV

Nombre del medio de Comunicación	CIUDAD LÍQUIDA TV
Fecha de creación:	2007
Formato:	Magazín noticiero, 30 minutos.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones. Comunicador social asistente. Camarógrafo. Editor.
Emisión de capítulos:	Semanal Canal 32 Telepasto, miércoles 6:30 P.M., con repetición el viernes 6:30 P.M., y sábado 8:00 PM. Canal 2 CNC (Cableoperador Global TV), martes 9:00 P.M., con repetición el domingo 9:00 P.M.
Capítulos producidos en el año:	Cuarenta y seis capítulos.
Objetivo:	Informar a los trabajadores de EMPOPASTO y al público en general sobre las diferentes actividades que la empresa desarrolla en beneficio de la misma empresa y la comunidad.
Secciones:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hidronotas</i>: cuatro noticias de actualidad sobre el desempeño de la empresa. • <i>Imagen de la semana</i>: usos inadecuados o desperdicios de agua captados en la ciudad. • <i>Crónica Líquida</i>: nota periodística sobre algún tema en especial de la empresa. • <i>Qué opina la gente</i>: preguntas de los usuarios sobre el servicio que reciben. • <i>Aprendamos con Clarita</i>: animaciones dirigidas al público infantil sobre el uso

	adecuado del agua y medio ambiente.
Principales fortalezas de C.L. TV:	<ul style="list-style-type: none"> • La producción de este medio es realizada con el personal adecuado para su desarrollo (ver: 7.2. <i>Presentación del área de comunicaciones</i>). • Es un medio que informa tanto al público interno de la empresa (trabajadores) como al público externo (usuarios). • Un gran porcentaje de trabajadores conocen este medio de comunicación (78%), y lo prefieren entre los otros medios existentes en la empresa, además de brindarles información sobre la gestión institucional (44%) (ver: página 71 <i>tabla 7</i>; página 79 <i>tabla 13</i>; página 80 <i>tabla 14</i>).
Principales debilidades de C.L. TV:	Tiene poca publicidad al interior de la empresa, lo que genera desconocimiento de los horarios de transmisión entre el 10% de los trabajadores quienes no lo conocen aún (ver: página 72 <i>pregunta ¿Por qué no utiliza o no se identifica con Ciudad Líquida TV?</i> en numeral 7.5. <i>Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos</i>
Características del proceso de producción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de imágenes y entrevistas 2. Listado de imágenes y entrevistas realizados 3. Selección de temas para el programa semanal 4. Elaboración de GUION: Selección de hidronotas, crónica líquida, PQRS, Clarita, con duración, tema, resumen e imágenes a utilizar 5. Revisión y aprobación 6. Elaboración de cada uno de las notas de acuerdo al guión y voz off. 7. Elaboración del libreto ciudad líquida 8. Grabación de la voz off 9. Grabación de presentaciones 10. Envío del material al editor 11. Edición del programa semanal 12. Revisión y entrega de ajustes finales 13. Corrección de la edición del video 14. Se quema el programa 15. Entrega a canales de T.V. 16. Promoción a trabajadores para que vean el programa.

Fuente: esta investigación

Tabla 32: Características del medio de comunicación Ciudad Líquida radio

Nombre del medio de Comunicación	Ciudad Líquida radio
Fecha de creación:	Marzo de 2010
Formato:	Informativo radial, 30 minutos.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones
Emisiones radiales:	Semanales, miércoles 9am. En la Amplitud Modulada 740. Cobertura nariñense.
Emisiones al año:	Cuarenta y seis emisiones.
Objetivo:	Informar al público interno y externo de EMPOPASTO sobre un tema específico en cada emisión, donde se habla de manera técnica con el personal

	adecuado de la empresa, y se atienden inquietudes en directo de la comunidad que se comunica vía teléfono al programa.
Principales fortalezas de C.L. Radio:	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio de transmisión es alquilado en un medio de radio regional, por lo que puede ser modificado de acuerdo a la decisión de la Coordinación de Comunicaciones. • Los trabajadores solicitan constante hacer uso de este medio de comunicación (ver: página 65 numeral 7.3.2 <i>Ciudad Líquida radio</i>;)
Principales debilidades de C.L. Radio:	<ul style="list-style-type: none"> • El horario de transmisión imposibilita que los trabajadores accedan a este medio de comunicación, generando una poca audiencia interna y poca preferencia por este medio (ver: página 65 numeral 7.3.2. <i>Ciudad Líquida radio</i>; página 74 <i>Pregunta ¿Por qué no utiliza o no se identifica con Ciudad Líquida Radio?</i> en numeral 7.5. <i>Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos</i>; página 87 <i>Tabla 20</i>; página 90 <i>Tabla 22</i>). • Existe una falta de atención a la opinión de los trabajadores que han solicitado constantemente un nuevo horario de transmisión que no sea en horario laboral (ver: página 65 numeral 7.3.2 <i>Ciudad Líquida radio</i>).
Características del proceso de producción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de listado de temas a abordar 2. Selección de temas para el programa semanal 3. Elaboración de GUION: Selección de preguntas, temáticas. 4. Contacto al personal invitado 5. Generación al aire del programa radial 6. Promoción a trabajadores para que vean el programa.

Fuente: esta investigación

Tabla 33: Características del medio de comunicación Boletín EMPONOTAS

Nombre del medio de Comunicación	Boletín informativo EMPONOTAS
Fecha de creación:	Junio de 2008
Formato:	Cuatro páginas tamaño Carta, full color, papel Propalcote 220 gramos, plastificado completo.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones, comunicador social asistente, oficinas que desean publicar en Emponotas
Circulación:	Se entrega personalmente a cada trabajador, mediante recorrido por las sedes de la empresa.
Emisiones al año:	Año 2008: 6 ediciones; 2009: 6 ediciones; 2010: 12 ediciones; 2011: 5 ediciones (ver: <i>Tabla 4</i>)
Objetivo:	Informar sobre acontecimientos institucionales que las diferentes áreas de trabajo desean publicar para conocimiento de todos los trabajadores.
Principales fortalezas de EMPONOTAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Posee un gran diseño funcional y llega a cada trabajador de la empresa (ver: página 66 numeral 7.3.3 <i>Boletín informativo EMPONOTAS</i>) • Es un medio de gran reconocimiento entre los trabajadores, llegando a todos los públicos internos (ver: página 74 <i>tabla 9</i>)
Principales debilidades de EMPONOTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Circulación no es constante por la irregular participación de las áreas interesadas en publicar (ver: página 66 numeral 7.3.3 <i>Boletín informativo EMPONOTAS</i>). • Existen algunas opiniones sobre la insuficiencia de información brindada a los trabajadores (ver: página 91 <i>tabla 23</i>).
Características	1. Listado de temas de interés general para la edición bimensual.

del proceso de producción:	2. Aprobación de temas y selección del personal que puede escribir la nota. 3. Elaboración del esqueleto o machote de EMPONOTAS. 4. Envío solicitud para redacción de nota al de personal seleccionado - vía correo electrónico 5. Recepción de material y corrección de estilo 6. Envío de material a la empresa diagramadora 7. Recepción de prueba por parte de la empresa diagramadora 8. Correcciones 9. Visto bueno Gerencia 10. Impresión y Distribución
-----------------------------------	---

Fuente: esta investigación

Tabla 34: Características del medio de comunicación Carteleras

Nombre del medio de Comunicación	Carteleras
Fecha de creación:	1999
Formato:	Carteleras institucionales ubicadas en las diferentes sedes de la empresa.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones, comunicador social asistente, oficinas que desean publicar.
Circulación:	Continuo a través de seis unidades de carteleras.
Emisiones al año:	Manejo continuo.
Objetivo:	Informar sobre acontecimientos institucionales que las diferentes áreas de trabajo desean publicar para conocimiento de todos los trabajadores.
Principales fortalezas de Carteleras:	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación de comunicaciones cuenta con una capacidad de administración óptima con parámetros de diseño y rotación de información (ver: página 67 numeral 7.3.4 <i>Carteleras</i>). • Medio de comunicación con un reconocimiento del 91% entre los trabajadores (ver: página 75 <i>Tabla 10</i>).
Principales debilidades de Carteleras	<ul style="list-style-type: none"> • La Coordinación de Comunicaciones no lo administra de forma total, generando desorden en los contenidos publicados (ver: página 67 numeral 7.3.4 <i>Carteleras</i>). • Algunos trabajadores opinan que no brinda información suficiente para que exista más interés en este medio (ver: página 93 <i>Tabla 24</i>; página 76 <i>Pregunta ¿Por qué no utiliza las Carteleras?</i> en numeral 7.5. <i>Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos</i>
Características del proceso de producción:	1. Recepción de la información que solicitan publicar otras áreas. 2. Elaboración del Comunicado. 3. Envío del comunicado piloto a área interesada en publicar. 4. Corrección del comunicado por parte del área interesada en publicar. 5. Publicación del comunicado en las carteleras de la empresa.

Fuente: esta investigación

Tabla 35: Características del medio de comunicación Intranet

Nombre del medio de Comunicación	Intranet Empopasto
Fecha de creación:	Plataforma general 2001; aplicaciones para comunicaciones internas masivas 2008

Formato:	Plataforma digital vía internet para almacenamiento de información y consulta entre usuarios de red interna.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones, comunicador social asistente, oficinas que desean publicar.
Circulación:	Continuo
Emisiones al año:	Manejo continuo.
Objetivo:	Posibilitar la consulta masiva de información digital institucional entre los empleados de EMPOPASTO, ingresando con un usuario y contraseña preestablecidos.
Principales fortalezas de Intranet:	<ul style="list-style-type: none"> • La Coordinación de Comunicaciones maneja los contenidos suficientes para administrar este medio de comunicación (ver: página 68 numeral 7.3.5 <i>Intranet</i>). • Excelente medio para guardar y ubicar la información institucional por parte de cualquier trabajador (ver: página 68 numeral 7.3.5 <i>Intranet</i>; página 63 numeral 7.2.1 <i>Historia</i>)
Principales debilidades de Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • La Coordinación de Comunicaciones tiene poco conocimiento sobre el manejo técnico de este medio de comunicación interno debido a la insuficiente capacitación recibida por parte del área de Tecnología (ver: página 68 numeral 7.3.5 <i>Intranet</i>). • Se presenta un desconocimiento de este medio de comunicación por parte de un gran porcentaje de los trabajadores, y muy poco uso y preferencia de este medio (ver: página 76 <i>tabla 11</i>; página 87 <i>tabla 20</i>; página 77 pregunta <i>¿Por qué no utiliza Intranet?</i> en numeral 7.5. <i>Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos</i>).
Características del proceso de producción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de información 2. Corrección de redacción y de estilo 3. Montaje de material a la Intranet
Fuente: esta investigación	

Tabla 36: Características del medio de comunicación Correo electrónico corporativo

Nombre del medio de Comunicación	Correo electrónico Corporativo (C.E.C.)
Fecha de creación:	Plataforma general: 2003; aplicaciones para comunicaciones internas masivas 2008
Formato:	Aplicación de envío masivo de información a la base de datos de correos internos, conformada por todas las cuentas activas de C.E.C., que crea y administra el área de Tecnología de EMPOPASTO.
Personal que interviene en su ejecución:	Coordinador de Comunicaciones, comunicador social asistente, oficinas que desean publicar.
Circulación:	Continuo
Emisiones al año:	Manejo continuo.
Objetivo:	Posibilitar la entrega masiva de información digital institucional entre los empleados de EMPOPASTO que mantienen activa su cuenta de C.E.C.
Principales fortalezas de C.E.C.:	<ul style="list-style-type: none"> • Es de fácil administración para enviar y recibir información institucional (ver: numeral 62 numeral 7.2.1 <i>Historia</i>; página 69 numeral 7.3.6 <i>Correo Electrónico Corporativo</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> • Es un medio con gran aceptación y preferencia para la difusión de información instantánea (ver: página 77 <i>tabla 12</i>; página 79 <i>tabla 13</i>).
Principales debilidades de C.E.C.:	<ul style="list-style-type: none"> • No presenta debilidades notables en cuanto al manejo administrativo por parte de la coordinación de comunicaciones. • Algunos trabajadores no hacen uso de este medio debido a que no pueden ingresar constantemente para revisar la información (ver: página 69 numeral 7.3.6 <i>Correo Electrónico Corporativo</i>; página 78 pregunta <i>¿Por qué no utiliza el Correo Electrónico?</i> en numeral 7.5. <i>Presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos</i>).
Características del proceso de producción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de la información 2. Elaboración del Comunicado 3. Envío prueba de diseño al área interesada en publicar 4. Corrección del comunicado por parte del área interesada en publicar 5. Envío del comunicado a correos electrónicos de la empresa

Fuente: esta investigación

Objetivo específico No. 2: Analizar las preferencias de medios de comunicación internos entre los trabajadores de EMPOPASTO

Las preferencias de los diferentes medios de comunicación interna en EMPOPASTO se determinaron a través de la encuesta aplicada, donde la muestra de trabajadores presenta su opinión acerca de qué medios prefieren utilizar para mantenerse informados sobre la gestión de la empresa.

La pregunta número dos decía:

Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su mayor preferencia:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| <i>a) Ciudad Líquida TV</i> | <i>d) Carteleras</i> |
| <i>b) Ciudad Líquida Radio</i> | <i>e) Intranet</i> |
| <i>c) Boletín EMPONOTAS</i> | <i>f) Correo electrónico</i> |

Y se encontraron los siguientes resultados (registrados en la tabla No. 13):

- 48 empleados (representando el 43,6% de los trabajadores) prefieren informarse a través del programa institucional Ciudad Líquida T.V.
- 29 empleados (representando el 26,4 % de los trabajadores) prefieren informarse a través del correo electrónico corporativo.
- 19 empleados (representando el 17,2% de los trabajadores) prefieren informarse a través del boletín informativo EMPONOTAS.
- 7 empleados (representando el 6,4 % de los trabajadores) prefieren informarse a través de las carteleras.
- 4 empleados (representando el 3,6% de los trabajadores) prefieren informarse a través de los contenidos publicados en Intranet.
- 3 empleados (representando el 2,7% de los trabajadores) prefieren informarse a través de Ciudad Líquida Radio

Concluyendo de esta manera en orden de mayor a menor, los porcentajes de mayor preferencia de uso de medios en EMPOPASTO.

Ahora, para determinar los medios de menor preferencia, o sea, los medios de comunicación por los cuales la gente siente menos preferencia para informarse sobre el quehacer institucional de la empresa, se observaron los siguientes resultados encontrados en la pregunta número cuatro de la encuesta, la cual decía:

Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su menor preferencia:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Ciudad Líquida TV | d) Carteleras |
| b) Ciudad Líquida Radio | e) Intranet |
| c) Boletín EMPONOTAS | f) Correo electrónico |

Y se encontraron los siguientes resultados (registrados en la tabla No. 20):

- 47 empleados (representando el 42,7% de los trabajadores) eligieron a Ciudad Líquida Radio como el medio de comunicación de su menor preferencia para mantenerse informados.
- 37 empleados (representando el 33,6% de los trabajadores) eligieron a Intranet como el medio de comunicación de su menor preferencia para mantenerse informados.
- 11 empleados (representando el 10% de los trabajadores) eligieron a Ciudad Líquida TV como el medio de comunicación de su menor preferencia para mantenerse informados.
- 10 empleados (representando el 9,1% de los trabajadores) eligieron a las carteleras como el medio de comunicación de su menor preferencia para mantenerse informados.
- 5 empleados (representando el 4,5% de los trabajadores) eligieron a EMPONOTAS como el medio de comunicación de su menor preferencia para mantenerse informados.
- Ningún empleado eligió el Correo Electrónico Corporativo como el medio de menor preferencia para mantenerse informado.

De los resultados arrojados por la aplicación de estas dos preguntas se concluye que los medios con mayor preferencia por los trabajadores son Ciudad Líquida TV y el correo electrónico corporativo; mientras que los medios de comunicación con menor preferencia entre los trabajadores son Ciudad Líquida Radio y la Intranet.

Objetivo específico No. 3: determinar las causas por las cuales los trabajadores no usan los medios de comunicación interna.

Ya descrito en el desarrollo del objetivo específico No. 2 el orden de preferencias de medios internos entre los trabajadores, el objetivo específico No. 3 buscó las diferentes causas por las cuales los trabajadores no hacen uso de los medios internos para mantenerse informados.

Para desarrollar este objetivo se recurrió a los resultados encontrados en la pregunta número 1 de la encuesta aplicada, la cual decía:

De los siguientes medios de comunicación interna que EMPOPASTO pone a su disposición a través de la Coordinación de Comunicaciones, identifique cuáles utiliza:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Ciudad Líquida TV | d) Carteleras |
| b) Ciudad Líquida Radio | e) Intranet |
| c) Boletín EMPONOTAS | f) Correo electrónico |

A los encuestados que respondían negativo en cuanto al uso de algún medio de comunicación, se daba un espacio siguiente para responder de manera abierta la razón por la cual no hacen uso de ese medio, y se encontraron los siguientes resultados (ver: página 71 pregunta 1 “*de los siguientes medios de comunicación interna que EMPOPASTO pone a su disposición a través de la Coordinación de Comunicaciones, identifique cuáles utiliza*” en numeral 7.5 presentación de encuesta sobre medios de comunicación internos y resultados obtenidos):

➤ 67 encuestados respondieron que no escuchan Ciudad Líquida Radio, porque:

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| • No tienen acceso: | 45 encuestados |
| • Interfiere con el horario laboral: | 10 encuestados |
| • No escuchan radio: | 8 encuestados |
| • Desconocen el horario: | 4 encuestados |

➤ 61 encuestados respondieron que no utilizan la Intranet, porque:

- | | |
|------------------------------------|----------------|
| • No tienen acceso: | 37 encuestados |
| • No conocen acerca de este medio: | 23 encuestados |
| • No les interesa: | 1 encuestados |

- 24 encuestados respondieron que no ven el programa Ciudad Liquida TV, porque:
 - No conocen el horario: 11 encuestados
 - No les gusta la TV: 6 encuestados
 - Su operador de cable no transmite el programa (Direct TV, UNE, Telmex digital): 5 encuestados
 - No conocen este medio: 2 encuestados
- 23 encuestados respondieron que no utilizan el Correo electrónico corporativo, porque:
 - No tienen cuenta corporativa: 23 encuestados
- 9 encuestados respondieron que no leen las carteleras, porque:
 - No les interesa las carteleras: 10 encuestados
- Ningún encuestado respondió que no lee EMPONOTAS

De esta manera se encontró las causas por las cuales los trabajadores no hacen uso de los diferentes medios de comunicación internos para mantenerse informados.

Una vez desarrollados los objetivos específicos 1, 2 y 3 se procedió a identificar los principales hallazgos encontrados, identificándolos como variables dentro de una matriz DOFA la cual arrojó ideas para generar las estrategias a implementar para mantener y mejorar la gestión de la comunicación interna de EMPOPASTO.

Siguiendo las instrucciones emanadas del manual Cómo elaborar el Plan de Comunicaciones, se procede a desarrollar la matriz DOFA, donde se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evidenciadas en el levantamiento de la información, relacionadas al manejo de las comunicaciones internas de EMPOPASTO.

Cabe resaltar que para efectos del desarrollo de una matriz DOFA para una oficina de comunicaciones internas de una empresa se establece que las variables internas (Fortalezas y Debilidades) corresponden a los resultados encontrados en la misma Coordinación de Comunicaciones en sí y no a la empresa en general, de acuerdo al manejo centralizado y oficial que hace de las comunicaciones internas; y las variables externas (Oportunidades y Amenazas) corresponden a los

resultados arrojados por los trabajadores de la empresa quienes finalmente son el público objetivo que tiene la Coordinación de Comunicaciones en cuanto a la comunicación interna.

La siguiente tabla reúne las variables a considerar en cuanto a la Coordinación de comunicaciones:

Tabla 37: variables de la Coordinación de Comunicaciones de EMPOPASTO.

COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones de EMPOPASTO cuenta con personal calificado para la producción y administración de medios de comunicación internos.
DEBILIDAD	El personal de la Coordinación de Comunicaciones presenta inestabilidad en cuanto a su vinculación a la empresa, pues está sujeta a las decisiones de la administración de turno.
OPORTUNIDAD	La empresa es un gran escenario para la generación y administración de medios de comunicación interna que permitan mantener informados a todos sus trabajadores sobre el desarrollo institucional.
AMENAZA	Los cambios de administraciones de la empresa generan movimientos en el personal la Coordinación de Comunicaciones que perjudica el normal desarrollo de las actividades de comunicación interna.

Fuente: esta investigación

Las siguientes tablas muestran las principales variables a tener en cuenta relacionadas al manejo que hace la Coordinación de Comunicaciones sobre cada medio (fortalezas y debilidades) y al uso de los medios de comunicación por parte de los trabajadores (oportunidades y amenazas):

Tabla 38: variables encontradas en Ciudad Líquida TV

CIUDAD LÍQUIDA TV	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones cuenta con personal calificado para la producción de este medio de comunicación de gran preferencia entre los trabajadores.
DEBILIDAD	La Coordinación de Comunicaciones no ha generado publicidad al interior de la empresa sobre los horarios de transmisión.
OPORTUNIDAD	Este medio tiene una gran preferencia por parte de los trabajadores que lo utilizan para mantenerse informados.
AMENAZA	No se tiene una audiencia total entre los trabajadores debido a que se presenta un poco de desconocimiento sobre los horarios de transmisión.

Fuente: esta investigación

Tabla 39: variables encontradas en Ciudad Líquida radio

CIUDAD LÍQUIDA RADIO	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones tiene flexibilidad para cambiar el horario de transmisión.
DEBILIDAD	La Coordinación de Comunicaciones no ha puesto atención a la opinión de los trabajadores que han solicitado constantemente un nuevo horario de transmisión que no sea en horario laboral.
OPORTUNIDAD	Los trabajadores sí desean hacer uso de este medio de comunicación que hasta ahora ha sido para informar exclusivamente a los públicos externos
AMENAZA	Poca audiencia entre los trabajadores debido a su transmisión en un horario laboral.

Fuente: esta investigación

Tabla 40: variables encontradas en boletín EMPONOTAS

EMPONOTAS	
FORTALEZA	Este medio posee un gran diseño funcional y llega a todos los trabajadores de la empresa.
DEBILIDAD	La Coordinación de Comunicaciones no coordina la recepción temprana de los documentos a publicar, generando retrasos.
OPORTUNIDAD	Es el medio de comunicación interna más utilizado, llegando a todos los trabajadores.
AMENAZA	Existen algunas opiniones sobre la insuficiencia de información brindada a través de este medio.

Fuente: esta investigación

Tabla 41: variables encontradas en Carteleras

CARTELERAS	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones posee la capacidad de administración óptima con parámetros de diseño y rotación de información.
DEBILIDAD	La Coordinación de Comunicaciones no administra este medio de forma total, lo que genera desorden en los contenidos publicados por diferentes áreas sin control.
OPORTUNIDAD	Es un medio de comunicación de gran reconocimiento entre los trabajadores.
AMENAZA	No brinda información suficiente ni llamativa para que exista un mayor interés en este medio.

Fuente: esta investigación

Tabla 42: variables encontradas en Intranet

INTRANET	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones maneja los contenidos suficientes para administrar este medio de comunicación.
DEBILIDAD	La Coordinación de Comunicaciones tiene poco conocimiento sobre el funcionamiento y administración de este medio de comunicación interno.
OPORTUNIDAD	Excelente medio para guardar y ubicar la información institucional por parte de cualquier trabajador.
AMENAZA	Un gran porcentaje de trabajadores desconoce este medio de comunicación, y además tiene muy poco uso y preferencia.

Fuente: esta investigación

Tabla 43: variables encontradas en Correo Electrónico Corporativo

CORREO ELECTRÓNICO CORPORATIVO	
FORTALEZA	La Coordinación de Comunicaciones presenta una fácil administración para enviar y recibir información institucional.
DEBILIDAD	Este medio no presenta debilidades en cuanto a su administración por parte de la Coordinación de Comunicaciones.
OPORTUNIDAD	Es un medio con gran aceptación para la difusión de información instantánea.
AMENAZA	Algunos trabajadores no hacen uso de este medio debido a que no pueden ingresar constantemente a revisar la información.

Fuente: esta investigación

Una vez identificadas las variables se procedió a realizar la mezcla de las mismas en una matriz DOFA, la cual permitió generar ideas para proponer las estrategias a implementar y actividades a desarrollar en el plan de acción:

Tabla 44: Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Usar el personal calificado para la producción y administración de medios de comunicación internos , para aprovechar que la empresa es un gran escenario para la generación y administración de medios de comunicación interna	Aprovechar que la empresa es un gran escenario para la generación y administración de medios de comunicación interna , para minimizar la inestabilidad de los trabajadores de comunicaciones en cuanto a su vinculación a la empresa
	Usar el personal calificado para la producción de Ciudad Líquida TV, para aprovechar que este medio tiene una gran preferencia por parte de los trabajadores.	Aprovechar que Ciudad Líquida TV tiene una gran preferencia por parte de los trabajadores, para minimizar el hecho de que no se ha generado publicidad al interior de la empresa sobre los horarios de transmisión.
	Usar la flexibilidad para cambiar el horario de transmisión de Ciudad Líquida radio, para aprovechar que los trabajadores sí desean hacer uso de este medio de comunicación que hasta ahora ha sido para informar exclusivamente a los públicos externos.	Aprovechar que los trabajadores sí desean escuchar Ciudad Líquida radio que hasta ahora ha sido un medio para informar exclusivamente a los públicos externos, para minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no ha puesto atención a la opinión de los trabajadores que han solicitado constantemente un nuevo horario de transmisión que no sea en horario laboral.
	Usar el gran diseño funcional de EMPONOTAS y el hecho de que llega a todos los trabajadores de la empresa, para aprovechar que es el medio de comunicación interna más utilizado, llegando a todos los trabajadores.	Aprovechar que EMPONOTAS es el medio de comunicación interna más utilizado, para minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no coordina la recepción temprana de los documentos a publicar, generando retrasos.
	Usar la capacidad que tiene la coordinación de comunicaciones de administración óptima con parámetros de diseño y rotación de información en las carteleras, para aprovechar que este medio de comunicación tiene gran reconocimiento entre los trabajadores.	Aprovechar que las carteleras tienen gran reconocimiento entre los trabajadores, para minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no administra este medio de forma total, generando desorden en los contenidos publicados por todas las áreas sin control alguno.
	Usar los contenidos que administra la Coordinación de Comunicaciones, para aprovechar que Intranet es un excelente medio para guardar y ubicar la información institucional por parte de cualquier trabajador.	Aprovechar que Intranet es un excelente medio de comunicación para guardar y ubicar la información institucional por parte de cualquier trabajador, para minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones tiene poco conocimiento sobre la administración de este medio de comunicación interno.
	Usar la fácil administración que posee el CEC para enviar y recibir información institucional, para aprovechar que este medio tiene gran aceptación para la difusión de información instantánea.	Aprovechar este medio con gran aceptación para la difusión de información instantánea.
AMENAZAS	Usar el personal calificado para la producción y administración de medios de comunicación internos, para contrarrestar los movimientos en el personal en la Coordinación de Comunicaciones	Minimizar la inestabilidad de los trabajadores de la Coordinación de Comunicaciones en cuanto a su vinculación a la empresa, y contrarrestar los movimientos en el personal en la Coordinación de Comunicaciones.
	Usar el personal calificado para la producción de Ciudad Líquida TV, para contrarrestar la poca audiencia entre los trabajadores debido a que hay desconocimiento sobre los horarios de transmisión.	Minimizar el hecho de que no se ha generado publicidad al interior de la empresa sobre los horarios de transmisión de Ciudad Líquida TV, y contrarrestar que no se tiene una audiencia total entre los trabajadores debido a que se presenta un poco de desconocimiento sobre los horarios de transmisión.
	Usar la flexibilidad para cambiar el horario de transmisión de Ciudad Líquida radio, para contrarrestar la poca audiencia entre los trabajadores debido a su transmisión en un horario laboral.	Minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no ha puesto atención a la opinión de los trabajadores que han solicitado constantemente un nuevo horario de transmisión que no sea en horario laboral, y contrarrestar la poca audiencia entre los trabajadores que tiene Ciudad Líquida radio.
	Usar el gran diseño funcional de EMPONOTAS y el hecho de que llega a todos los trabajadores de la empresa, para contrarrestar el hecho de que existen algunas opiniones sobre la insuficiencia de información brindada a través de este medio.	Minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no coordina la recepción temprana de los documentos a publicar en EMPONOTAS, y contrarrestar el hecho de que existen algunas opiniones sobre la insuficiencia de información brindada a través de este medio.
	Usar la capacidad que tiene la Coordinación de Comunicaciones de administración óptima con parámetros de diseño y rotación de información en las carteleras, para contrarrestar la falta de información suficiente y poco llamativa.	Minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones no administra las carteleras de forma total, generando desorden en los contenidos publicados por todas las áreas sin control alguno, y contrarrestar la falta de información suficiente y poco llamativa.
	Usar los contenidos que administra la Coordinación de Comunicaciones, para contrarrestar el gran porcentaje de trabajadores que desconoce este medio de comunicación.	Minimizar el hecho de que la Coordinación de Comunicaciones tiene poco conocimiento sobre la administración de la Intranet como medio de comunicación interno, y contrarrestar el gran porcentaje de trabajadores que desconoce este medio de comunicación.
	Usar la fácil administración para enviar y recibir información institucional a través del correo electrónico corporativo, para contrarrestar que algunos trabajadores no hacen uso de este medio debido a que no pueden ingresar constantemente a revisar la información.	Contrarrestar que algunos trabajadores no hacen uso de este medio debido a que no pueden ingresar constantemente a revisar la información.

Fuente: esta investigación

Objetivo específico No. 4: proponer estrategias que se puedan implementar para mejorar la comunicación interna en EMPOPASTO, teniendo en cuenta las necesidades, estructura y financiamiento de los medios de comunicación interna.

De acuerdo a los resultados encontrados acerca de las características, preferencias de medios y causas de no uso de medios de comunicación por parte de los trabajadores de EMPOPASTO, además de la mezcla de variables en la matriz DOFA, se procedió con este cuarto objetivo específico, que consistió en proponer estrategias para mejorar las comunicaciones internas en EMPOPASTO.

La primera estrategia propuesta está relacionada a la misma Coordinación de comunicaciones, pues de los hallazgos encontrados sobre esta oficina se observa que hay una debilidad grande, y es que no existe un personal permanente en esta oficina que dé continuidad a los procesos asignados mientras se realizan los diferentes cambios de administraciones en la empresa, que igualmente generan cambios en el personal de Comunicaciones. Esto genera una interrupción en el manejo regular de los medios de comunicación internos, que desencadena fallas en el manejo de cada medio de comunicación en EMPOPASTO.

Si bien el cargo de Coordinador de Comunicaciones es de libre nombramiento de cada gerencia, se podría asignar un personal como el coordinador asistente, que esté permanentemente vinculado y laborando a través de una contratación de nómina, y esta persona podría sobrellevar el manejo de la oficina mientras el cargo de Coordinador de Comunicaciones se encuentre vacante. Además un comunicador social asistente que esté vinculado permanentemente a la empresa podría hacer los empalmes necesarios con el personal que en cada administración llega a ocupar el cargo de Coordinador de Comunicaciones, además de informar sobre las capacitaciones a que haya lugar con respecto al manejo adecuado de los medios de comunicación internos que posee EMPOPASTO. De esta manera no se verían afectados los procesos de comunicación interna. Así se configura la primera estrategia de este trabajo:

Objetivo 1: Buscar una continuidad en el manejo de la comunicación interna

Estrategia 1: constituir el cargo de Asistente de Comunicaciones, a través de una contratación de nómina.

La segunda estrategia está relacionada con la implementación de unas políticas de manejo de la Coordinación de Comunicaciones. Para la creación de estas políticas de comunicación se tomó en cuenta los aportes generados por el reconocido catedrático en Comunicación Organizacional Jorge Aguilera, que publica vía Internet un compilado de elementos a analizar al momento de crear

las políticas de comunicación en una empresa; entre los puntos más relevantes que el autor menciona se encuentran:

“Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.

“De la misma forma, con la política se puede determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización. Una compañía no aprueba un valor cuando ella en sí misma no está dispuesta a cumplirlo, la política de comunicaciones fracasa o algo de sus valores cuando no se ponen en práctica, lo ideal es que la empresa y los trabajadores se encaminen hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos.

“En la política de comunicaciones se establece cómo espera la organización que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso: la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y le permita diferenciarse de otras.

“La política de comunicaciones debe además aportar a que la interacción de los miembros de la organización y las diferentes partes que la componen se realice de una forma dinámica pero direccionada facilitando la competitividad y la innovación.

“La política de comunicaciones debe ser planteada de forma clara y sencilla con el fin de obtener su aplicación práctica con facilidad, además debe ser apoyada por el compromiso de la gerencia con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización.

“La política de comunicaciones requiere de un plan para darlo a conocer y hacerlo operativo, es decir hacer que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización. Esta implementación requiere de una programación en donde se señalen acciones, responsables y metas a cumplir de una manera breve pero con suficiente detalle para que su puesta en escena se facilite.”³⁹

De acuerdo a los lineamientos propuestos por el autor Jorge Aguilera, se generó un modelo de políticas de Comunicación interna para EMPOPASTO (este modelo de políticas está sujeto a revisión y aprobación por parte de la Gerencia, quien a modo de resolución podría aportarles la seriedad y cumplimiento que deban tener), para ser implementadas a través de la segunda estrategia:

Objetivo 2: Implementar una política de comunicación interna que determine cómo espera la organización que se realicen las labores

Estrategia 2: aplicación de políticas de comunicación interna de EMPOPASTO:

³⁹ AGUILERA, Jorge. ¿Qué es y por qué contar con una política de comunicaciones? ULR Disponible en: <www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>. Fecha de acceso: febrero 18 de 2012.

1. Los medios de comunicación internos que posee EMPOPASTO deben ser administrados por la Coordinación de Comunicaciones, oficina que dependerá directamente de la Gerencia, y deben estar al servicio de los trabajadores en general de la empresa, sin distinción de su rango o nivel dentro de la organización.
2. La Coordinación de Comunicaciones debe propender por una continuidad ininterrumpida en el manejo operativo de los medios de comunicación interna de EMPOPASTO, independientemente de los cambios de personal que se puedan generar en la empresa.
3. El manejo de las comunicaciones institucionales estará a cargo de profesionales idóneos, con experiencia en la gestión de la comunicación organizacional, que realice esfuerzos por comprometer la opinión de los trabajadores en torno a un ambiente de trabajo agradable.
4. Toda información publicada desde la Coordinación de Comunicaciones y que tenga como destinatario los públicos internos de EMPOPASTO, debe ser respetuosa y clara, evitando al máximo las interpretaciones erróneas sobre el mensaje difundido entre los trabajadores.
5. Las comunicaciones al interior de EMPOPASTO deben estar enfocadas al crecimiento de los valores institucionales en la empresa: responsabilidad, calidad, competitividad, pertenencia, rentabilidad, y en ningún momento deben ir en contravía de la misión ni de los objetivos institucionales.
6. La gerencia, subgerencia, jefaturas y demás áreas de trabajo de EMPOPASTO deben tener una actitud proactiva en cuanto a la emisión de información para ser publicada a través de los medios de comunicación internos, esto con el fin de mantener permanentemente informados a los trabajadores sobre la gestión institucional.
7. Los medios de comunicación internos estarán siempre al servicio de los trabajadores, y sus espacios de publicación tendrán prioridad para las opiniones que se generen entre ellos.
8. Los trabajadores tendrán la libertad de expresar de manera respetuosa las inquietudes o sugerencias que se puedan generar por la información emitida a través de los medios institucionales. Para esto la Coordinación de Comunicaciones estudiará la manera de generar la retroalimentación adecuada.

Las siguientes estrategias están encaminadas a desarrollar cada uno de los medios de comunicación que tiene EMPOPASTO, a fin de fortalecer la comunicación interna, teniendo en cuenta los resultados encontrados en cada medio:

Ciudad Líquida TV: teniendo en cuenta que entre los resultados encontrados se observa que si bien cuenta con un personal con experiencia para la producción de este medio de comunicación, entre los trabajadores se presenta cierto porcentaje de desconocimiento en cuanto a los horarios de transmisión, lo que hace perder la posibilidad de llegar a todos los trabajadores por igual. También se debe tener en cuenta que algunos trabajadores no tienen acceso al canal de televisión por el cual se transmite este programa institucional. La estrategia para ese medio de comunicación se formula con el fin de ampliar el público interno al cual se dirige el medio de comunicación, sin descuidar que este medio de comunicación no solo informa al público interno de la empresa, sino a los usuarios en general, pues se emite en canales regionales llegando a todos los usuarios que posee Empopasto, por lo que la información debe ser orientada para ambos públicos:

Objetivo3: ampliar el público interno que utiliza el medio de comunicación Ciudad Líquida TV.

Estrategia 3: Generar publicidad al interior de la empresa donde se mencione los diferentes horarios de transmisión del programa.

Ciudad Líquida Radio: el principal inconveniente que presenta este medio de comunicación en cuanto al uso que le dan los trabajadores de la empresa es que el horario actual de transmisión es paralelo al horario de trabajo, lo que imposibilita sintonizarlo por parte de los trabajadores. Se debe atacar este inconveniente mediante un objetivo y estrategia, y al igual que con el programa Ciudad Líquida TV no se debe descuidar que este medio de comunicación no solo informa al público interno de la empresa, sino a los usuarios en general, pues se emite en una emisora regional llegando a todos los usuarios que posee Empopasto, por lo que la información debe ser orientada para ambos públicos:

Objetivo 4: lograr que el programa radial Ciudad Líquida sea sintonizado por los trabajadores.

Estrategia 4: emitir el programa Ciudad Líquida Radio en un horario que no interfiera con las labores de los trabajadores.

Boletín informativo EMPONOTAS: es el medio de comunicación interno que llega a todo el público interno de la organización, ideal para publicar información que las diferentes áreas deseen dar a conocer a los trabajadores. Sin embargo presenta irregularidades en su circulación constante debido a que las diferentes áreas de la empresa que publican en EMPONOTAS no entregan a tiempo sus escritos, lo que hace demorada la continuidad del proceso de producción, y finalmente llegan las ediciones atrasadas con contenidos que en muchas ocasiones ya no es novedoso para el elector.

Objetivo 5: lograr que la circulación de EMPONOTAS sea constante y con información novedosa para el lector.

Estrategia 5: Crear un comité editorial con personal de diferentes áreas, para generar ideas sobre los temas a publicar y las fechas de entrega.

Carteleras: si bien es un medio de comunicación tradicional en las empresas y su uso es de fácil ejecución, en EMPOPASTO las carteleras presentan desorden en sus contenidos que finalmente no son atractivos para la lectura por parte de los trabajadores. La Coordinación de Comunicaciones debería actuar seriamente en cuanto al manejo de este medio de comunicación, ya que dispone del conocimiento necesario para diseñar de manera atractiva la información publicada, además de estar pendiente de las publicaciones que ya no necesitan estar en cartelera sean retiradas, dándole espacio a nuevas publicaciones.

Objetivo 6: Lograr que las carteleras sean un medio de comunicación llamativo con información actualizada.

Estrategia 6: centralizar la administración de contenidos presentados en las carteleras, a través de la Coordinación de Comunicaciones

Intranet: es un medio de comunicación interna inestable, pues ni la Coordinación de Comunicaciones tiene identificado cuál es su función en cuanto al manejo de este medio, ni los trabajadores tienen conocimiento acerca de su funcionamiento. La estrategia para este medio debe atacar los dos problemas encontrados mediante metas por separado:

Objetivo 7: Lograr que la Intranet sea un medio utilizado con mayor frecuencia por los trabajadores.

Estrategia 7: Incrementar la gestión de este medio de comunicación.

Correo electrónico Corporativo (CEC): aunque no presenta debilidades notables en cuanto al manejo administrativo por parte de la Coordinación de Comunicaciones, y entre los trabajadores que utilizan este medio no presentan rasgos de no preferirlo, sí existe un porcentaje de trabajadores que aún no poseen CEC debido a que las labores que desarrollan no les permite tener un constante contacto con este medio pues no poseen un computador en la empresa; sin embargo desconocen que se puede ingresar al CEC desde cualquier computador con conexión a Internet, como el que puedan tener en sus casas o encontrar en algún café Internet.

Objetivo 8: Ampliar el número de usuarios del CEC.

Estrategia 8: Difundir en la empresa los beneficios de comunicarse a través de CEC, desde cualquier computador con acceso a Internet.

Objetivo estratégico No. 5: Realizar un modelo de control que permita hacer seguimiento al plan de comunicaciones internas mediante indicadores.

Finalmente este objetivo estratégico generó un plan de acción con las estrategias a realizar enumeradas en el anterior objetivo estratégico.

El plan de acción permite tener claridad sobre todas las actividades a realizar para mantener y fortalecer tanto la Coordinación de Comunicaciones de EMPOPASTO, como los diferentes medios de comunicación para la generación de comunicación interna de la empresa.

El plan de acción contó con los siguientes elementos:

- **Objetivos estratégicos y Estrategias:** rescatados de los cruces de variables generados en la DOFA, estos elementos guiarán el norte de las actividades que se desarrollarán para el manejo y mejoramiento de las comunicaciones internas en EMPOPASTO:
- **Meta:** es el escenario ideal al que se desea llegar mediante la aplicación de las diferentes actividades programadas
- **Actividades:** son las acciones específicas que se ejecutarán para el logro de la meta propuesta.
- **Cronograma:** la planificación del tiempo que ocupará el desarrollo de las actividades.
- **Presupuesto:** es la cantidad económica que puede requerir el desarrollo de algunas actividades.
- **Indicador:** a través de un indicador se puede medir el grado de gestión o de resultado que la meta ha logrado conseguir.
- **Responsable:** las personas o áreas que intervienen para que se ejecuten las diferentes actividades programadas.

De esta manera se generó un modelo de gestión que permite hacer un seguimiento a las actividades realizadas de comunicación interna en EMPOPASTO mediante indicadores:

Tabla 45: Plan de Acción

Objetivo 1: Buscar una continuidad en el manejo de la comunicación interna					
Estrategia 1: Constituir el cargo de Asistente de Comunicaciones, a través de una contratación de nómina.					
META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr la vinculación de un asistente de comunicaciones de forma permanente, para las actividades de comunicación en EMPOPASTO	Reuniones con la Gerencia para plantear las necesidades de contratación de un Asistente de Comunicaciones.	dos semanas	0	Gerencia / Comunicaciones	Contratación solicitada / contratación lograda.
	Evaluación de los requisitos necesarios para generar la vacante y ser presentadas ante Consejo Directivo	dos semanas	0	Gerencia / Comunicaciones / Of. Talento Humano	
	Proceso de reclutamiento, evaluación y selección del personal apto para ocupar la vacante	cuatro semanas	0	Comunicaciones / Of. Talento Humano	
	Proceso de contratación a término indefinido de la persona seleccionada	una semana	\$1'378.000 mensual (sujeto a verificación salarial interno para nivel Asistente)	Subgerencia Administrativa y Financiera	
Capacitar al nuevo asistente de Comunicaciones sobre los diferentes temas relativos a su función.	Reunión con la oficina de Talento Humano para la capacitación sobre el reglamento Interno de la empresa.	Dos días	0	Comunicaciones / Of. Talento Humano	No. de capacitaciones logradas / No. de capacitaciones programadas
	Reunión con el actual personal de la Coordinación de Comunicaciones para capacitación sobre los procesos que se realizan actualmente en esta oficina.	Una semana	0	Comunicaciones	
	Reunión con la oficina de Control Interno para capacitación sobre el manejo del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.	Una semana	0	Comunicaciones / Of. Control Interno	
	Reunión con el área de Tecnología para capacitación sobre manejo de Intranet, Correo Electrónico corporativo y demás equipos tecnológicos entregados para su trabajo.	Una semana	0	Comunicaciones / Área de Tecnología	

Fuente: esta investigación

Objetivo 2: Implementar una política de comunicación interna que determine cómo espera la organización que se realicen las labores

Estrategia 2: Aplicación de políticas de comunicación interna de EMPOPASTO

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Generar una política de comunicaciones internas que determine el rumbo a seguir para el manejo de las comunicaciones al interior de la empresa	Presentación a Gerencia de la propuesta de políticas de comunicaciones internas formulada.	Un día	0	Comunicaciones	Aprobación de la política de comunicaciones internas.
	Corrección y aprobación mediante resolución de Gerencia de las políticas de comunicaciones internas	tres días	0	Gerencia / Comunicaciones	
Dar a conocer a los empleados las políticas de comunicaciones internas en la empresa	Publicación de las políticas de comunicaciones internas en EMPONOTAS	Dos meses	0	Comunicaciones	No. de publicaciones realizadas para difundir la pol. de com./ publicaciones programadas
	Publicación de las Políticas de comunicaciones internas en Cartelera	Un mes	0	Comunicaciones	
	Difusión de las Políticas de comunicaciones internas a través de los Correos Electrónicos Corporativos	Un día	0	Comunicaciones	
	Publicación de las políticas de comunicaciones internas en Intranet	Permanente	0	Comunicaciones	

Fuente: esta investigación

Objetivo3: ampliar el público interno que utiliza el medio de comunicación Ciudad Líquida TV.

Estrategia 3: Generar publicidad al interior de la empresa donde se mencione los diferentes horarios de transmisión del programa.

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Aumentar el número de trabajadores que conocen el programa Ciudad Líquida TV.	Publicación de los horarios de transmisión en las Carteleras	dos meses	\$1.000	Comunicaciones	Comparar el número actual de empleados que conocen el horario de transmisión, con el No. de empleados que a final de año están informados sobre los horarios de transmisión.
	Envío de los horarios de transmisión a la base de datos de correos electrónicos corporativos	Todos los martes durante dos meses	0	Comunicaciones	
	Publicar los horarios de transmisión en el boletín EMPONOTAS	tres meses	0	Comunicaciones	
	Realizar evaluación que determine el porcentaje de trabajadores que conoce el horario de transmisión.	un mes	0	Comunicaciones	
Continuar con la producción de Ciudad Líquida TV	Contratación de Camarógrafo por el periodo de un año a través de Orden de Prestación de Servicios.	Un año	\$12'091.882	Comunicaciones / Subgerencia administrativa y Financiera	No. de capítulos realizados al año / No. de programas programados al año.
	Contratación de un editor audiovisual por el periodo de un año a través de Orden de Prestación de Servicios.	Un año	\$7'564.700	Comunicaciones / Subgerencia administrativa y Financiera	
	Realizar actividades de empalme entre el Asistente de Comunicaciones, el editor y el camarógrafo, y generación de libretos y guiones.	Una semana	0	Comunicaciones	
	Continuar con la difusión del programa de televisión en los horarios asignados por los canales de televisión	Un año	0	Comunicaciones	

Objetivo 4: lograr que el programa radial Ciudad Luida sea sintonizado por los trabajadores.

Estrategia 4: emitir el programa Ciudad Luida Radio en un horario que no interfiera con las labores de los trabajadores.

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Cambiar el horario de transmisión de Ciudad Luida radio	Realizar sondeo entre los trabajadores acerca de un nuevo horario para transmitir el programa	Una semana	\$50.000	Comunicaciones	Cambio de horario al elegido por los trabajadores.
	Determinar el nuevo horario de transmisión	Un día	0	Gerencia / Comunicaciones	
	Negociación con las emisoras para encontrar el horario disponible	Dos semanas	0	Comunicaciones	
	Compra del espacio radial	anual	\$8'400.000	Subgerencia Administrativa y Financiera	
Aumentar el uso de este medio entre los trabajadores.	Publicación de los horarios de transmisión en las Carteleras	Dos meses	\$1.000	Comunicaciones	Comparar el número actual de empleados que Escuchan el programa de radio, con el resultado que arroje la encuesta al final de año sobre los trabajadores que escuchan el programa en el nuevo horario.
	Envío de los horarios de transmisión a la base de datos de correos electrónicos corporativos	Todos los días en que se transmita el programa de radio, durante dos meses	0	Comunicaciones	
	Publicar los horarios de transmisión en el boletín EMPONOTAS	Dos meses	0	Comunicaciones	
	Continuar con la emisión del programa de radio en el nuevo horario.	Un año	0	Comunicaciones	
	Realizar a final de año una encuesta que determine el porcentaje de trabajadores que conoce el horario de transmisión.	Un mes	0	Comunicaciones	

Fuente: esta investigación

Objetivo 5: lograr que la circulación de EMPONOTAS sea constante y con información novedosa para el lector.

Estrategia 5: Crear un comité editorial con personal de diferentes áreas, para generar ideas sobre los temas a publicar y las fechas de entrega.

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr una entrega oportuna de los textos a publicar en EMPONOTAS, para no dilatar la entrega del boletín a los empleados.	Informar a los empleados a través del Correo Electrónico Corporativo y carteleras, sobre la creación de un comité editorial, invitándolos a participar.	Un mes	0	Comunicaciones	No. de notas entregadas oportunamente / No. de notas programadas para cada edición.
	Identificación y selección del personal interesado en participar en el comité Editorial	Una semana	0	Comunicaciones	
	Informar a las personas que integran el Comité Editorial sobre los tiempos de entrega del material a publicar.	Una semana	0	Comunicaciones	
	Recepción del material que cada área de trabajo desea publicar, en los tiempos de entrega establecidos.	Un año	0	Comunicaciones / áreas que desean publicar información	
	Generar contratación con proveedor de servicios de diseño e impresión del boletín EMPONOTAS, para generar 6 ediciones al año.	Un año	\$2'380.500	Subgerencia Administrativa y Financiera	

Fuente: esta investigación

Objetivo 6: Lograr que las carteleras sean un medio de comunicación llamativo con información actualizada.

Estrategia 6: centralizar la administración de contenidos presentados en las carteleras, a través de la Coordinación de Comunicaciones.

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr que la totalidad de la información publicada en carteleras sea controlada por la Coordinación de Comunicaciones.	Informar a los empleados sobre las ventajas en cuanto a diseño y organización de las carteleras que ofrece la Coordinación de Comunicaciones.	Cada 15 días	0	Comunicaciones	No de publicaciones que la C. de Comunicaciones ubicó en carteleras / No. de publicaciones que aparecen ubicadas en carteleras.
	Recepción de la información que las oficinas desean publicar en las Carteleras	Cada semana	0	Comunicaciones	
	Diseñar de manera llamativa e imprimir las publicaciones que se desean ubicar en las carteleras.	Una semana	\$5.000	Comunicaciones	
	Ubicar en las carteleras la información diseñada.	Un año	0	Comunicaciones	
	Supervisión de las carteleras y retiro de la información que se encuentra desactualizada.	Cada semana	0	Comunicaciones	

Fuente: esta investigación

Objetivo 7: Lograr que la Intranet sea un medio utilizado con mayor frecuencia por los trabajadores.

Estrategia 7: Incrementar la gestión de este medio de comunicación

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr una administración eficiente de este medio por parte de la Coordinación de Comunicaciones	Solicitar al área de Tecnología que programe una capacitación para el personal de la Coordinación de Comunicaciones, sobre la manera de administrar este medio de comunicación.	Un día	0	Comunicaciones	Comparar el No. de publicaciones realizadas en Intranet durante el 2011, con el número de publicaciones realizadas durante el 2012.
	Realizar la capacitación solicitada.	Una semana	0	Comunicaciones / Tecnología	
	Recepción, diseño y publicación de información en Intranet.	Continuo	0	Comunicaciones	
Lograr que los trabajadores utilicen este medio	Solicitar al área de Tecnología que programe capacitaciones al personal que desee hacer uso de este medio de comunicación digital.	Un día	0	Comunicaciones	Comparar el número de cuentas activas hasta diciembre de 2011, con el número de cuentas activas a diciembre de 2012.
	Generar publicidad a través de Carteleras y EMPONOTAS sobre las capacitaciones que va a realizar el área de Tecnología a los trabajadores para aprender a utilizar la intranet.	Dos semanas	0	Comunicaciones	
	Realizar las capacitaciones solicitadas al área de Tecnología para los trabajadores.	Dos semanas	0	Área de Tecnología	
	Verificar la creación de nuevas cuentas y uso que hacen los trabajadores de este medio.	Mensual	0	Área de Tecnología / Comunicaciones	

Fuente: esta investigación

Objetivo 8: Ampliar el número de usuarios del Correo Electrónico Corporativo (CEC).

Estrategia 8: Difundir en la empresa los beneficios de comunicarse a través de CEC, desde cualquier computador con acceso a Internet.

META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr que los trabajadores que no tienen CEC, creen y usen su cuenta institucional.	Realizar publicidad en EMPONOTAS y Carteleras invitando a los trabajadores que aun no tienen CEC, a que se acerquen al área de Tecnología para activar su cuenta.	Dos meses	\$15.000	Comunicaciones	Comparar el No.de cuentas de CEC existentes al finalizar el 2011, con el No. de cuentas existentes al finalizar el 2012.
	Solicitar al área de Tecnología coordinar la apertura de nuevas cuentas de CEC, al personal que aun no disponga de este servicio.	Dos meses	0	Comunicaciones / Tecnología	
	Incluir las nuevas cuentas de CEC a la base de datos de cuentas activas.	Continua mente	0	Comunicaciones	
	Recepción, diseño y envío de información a la base de datos de correos electrónicos de EMPOPASTO.	Continua mente	0	Comunicaciones	
	Seguimiento a la frecuencia de uso de las nuevas cuentas de CEC, a través de las herramientas manejadas por el área de Tecnología.	Mensual	0	Comunicaciones / Tecnología	

Fuente: esta investigación

CONCLUSIONES

Al analizar el manejo de la comunicación interna en EMPOPASTO, se hace evidente la necesidad de esta área de trabajo como eje integrador de conocimientos en una organización. Es notable el incremento de actividades desarrolladas desde el año 2008, lo que demuestra que esta empresa es un gran campo de acción para el desarrollo de la Comunicación Organizacional.

El desarrollo de este plan de comunicaciones evidenció problemas en cuanto al uso de medios de comunicación internos por parte de los empleados, que a través de una encuesta analizada como una gran retroalimentación permitió ver que se debe tener en cuenta las opiniones del público interno al cual se dirige la información institucional, para generar acciones de mejora continuas en pro de un mejor aprovechamiento de la herramientas informativas institucionales.

El cambio de personal administrativo en EMPOPASTO (y por consiguiente del personal del área de Comunicaciones) ha afectado el manejo de las comunicaciones institucionales en cuanto al normal desarrollo sin tropiezos. Los tiempos para aprender a administrar los medios de comunicación se podrían evitar si se implementara un documento que ayude al nuevo personal a entender sus funciones.

Un punto interesante que se demostró en la aplicación de la encuesta es la apropiación que los trabajadores hacen de los medios de comunicación para expresarse, pues un 90% opina que los trabajadores deben participar en la emisión de información institucional a través de los medios de comunicación; sin embargo en la siguiente pregunta ya más práctica, los trabajadores responden con un porcentaje menor (84%) sobre si participarían realmente en la generación de contenidos. Se debe dejar en claro que los medios de comunicación interna deben ser escenarios para uso de los mismos trabajadores, donde ellos mismos puedan expresar sus ideas ante sus compañeros de labores, y no solo esperar a que la línea de comunicación sea unilateral dejando a un lado su derecho de opinar y replicar sobre la información recibida.

La realización de este plan de comunicaciones tuvo en cuenta la información bibliográfica sobre cómo elaborar un plan de comunicaciones; sin embargo fue de vital importancia el conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño para comprender cómo un área de trabajo dedicada a las comunicaciones institucionales puede ser dirigida con un enfoque gerencial de alto nivel, generando un plan de acción conciso aplicable a la realidad de EMPOPASTO S.A. E.S.P.

RECOMENDACIONES

Si bien recomendar a EMPOPASTO que conserve el personal de la Coordinación de Comunicaciones a través de los diferentes cambios de administraciones es algo que difícilmente puede contar con el visto bueno, sí se recomienda, y de hecho es indispensable que la Coordinación de Comunicaciones conserve la documentación necesaria sobre el manejo de los medios de comunicación internos de la empresa, esto con el fin de disminuir los tiempos de adaptación para la normal gestión de todos los recursos que dispone esta área de trabajo cada vez que llega nuevo personal a esta oficina.

Igualmente se recomienda a la Oficina Administrativa de Talento Humano, ya que está dentro de sus funciones como proceso de apoyo, el ejecutar capacitaciones al personal, mantener actualizado un documento que contenga las funciones de la Coordinación de Comunicaciones. Así mismo se podría extender la recomendación a la oficina de Control Interno, ya que entre sus actividades como proceso estratégico está la de evaluación y seguimiento a los procesos de la empresa, no olvidar que la documentación que reposa en su poder sobre comunicaciones puede ser de gran valor a la hora de la inducción al nuevo personal de Comunicaciones que pueda llegar a la empresa.

Para el año 2012 se gesta un nuevo cambio de personal directivo en EMPOPASTO, por lo que todo esfuerzo por conservar la información que explique sobre el manejo de los medios de comunicación internos ya existentes (como este documento) es de gran utilidad para el nuevo equipo de comunicaciones que pueda configurarse.

Aunque la Coordinación de Comunicaciones ha creado varios medios de comunicación internos desde hace algunos años, no se observa un aprovechamiento de las herramientas que hoy ofrece Internet de manera gratuita, de fácil acceso y sin inversiones considerables. A continuación algunas ideas para complementar los medios de comunicación ya existentes:

- Los programas de Ciudad Líquida TV que se vayan realizando pueden almacenarse en la Internet a través un servidor externo donde se aloje material audiovisual de manera gratuita (por ejemplo el sitio web www.youtube.com), y de esta manera tener siempre disponible el material para consultarlo por cualquier persona, desde cualquier parte del mundo, con solo un computador con acceso a Internet. De esta manera el televidente no se ve obligado a cumplir un horario único para ver el programa institucional.

- Igualmente se puede hacer con los programas de radio. Inclusive se puede almacenarlos en la Intranet. De esta manera se puede inducir a los empleados al uso de este medio que, como ya se evidenció, aún no muestra un alto nivel de aceptación por parte de ellos.

El boletín informativo EMPONOTAS es el medio con mayor reconocimiento entre los empleados, es una gran fortaleza que pueda llegar a todos los trabajadores por igual. Se debe trabajar por la circulación temprana de este medio en los tiempos adecuados para que la información no vaya a ser obsoleta en caso de llegar tarde al lector. Se debe comprometer a las áreas que desean publicar información en este medio, o directamente la Coordinación de Comunicaciones iniciar la redacción de los artículos a publicar y posteriormente pasarlos a revisión de las oficinas competentes para agilizar el proceso.

Todos los esfuerzos por centralizar el uso de las carteleras no serán suficientes si no se hace entender a las oficinas que publican en ellas los beneficios que se obtienen al diseñar y publicar la información a través de la Coordinación de Comunicaciones:

- La información estará disponible con características de diseño e impresión agradables para la lectura (colores distintivos, tamaño de letra apta para lectura desde distancia mayor a 1.50 metros, etcétera).
- La información publicada no permanecerá por semanas y hasta meses sin ser retirada, por lo que la gente acudirá a las carteleras en búsqueda de nuevas publicaciones con información actualizada.
- El desmonte de las publicaciones se hará conforme la información quede obsoleta, y esto se puede determinar incluso antes de ser publicada, por lo que diseñar un cronograma de retiro de las publicaciones sería de gran utilidad.

A diferencia de las carteleras o los correos electrónicos corporativos, Intranet es una herramienta de mediana complejidad para su administración, pero el personal de la Coordinación de Comunicaciones es a todas luces el idóneo para manejar esta herramienta. No se debe descuidar las capacitaciones que pueda brindar el área de Tecnología para mantener siempre actualizado el conocimiento sobre este medio que a cada momento brinda nuevas posibilidades de comunicación digital entre los trabajadores de la empresa.

La encuesta evidenció algunas preferencias sobre los contenidos que a los trabajadores les gustaría encontrar con más frecuencia en los medios de comunicación interna. Son resultados de gran importancia al momento de planear en cada medio los contenidos a publicar de cada área de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge. *Para qué sirve la comunicación en la empresa*, en: Revista FENALCO, Edición noviembre. FENALCO, 1997

AGUILERA, Jorge. *Gerencia integral de comunicaciones*. ECOE. Bogotá, 2008.

BLAND Michel, JACKSON Peter. *Comunicación interna eficiente*. Ed. Legis. Bogotá, 1992.

BUENAVENTURA, Martha Lucía. *El pensamiento estratégico del DirCom*, en: COSTA, Joan. *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. Barcelona. Costa Punto Com Editores, 2005.

CALDERÓN, Augusto. *Introducción a la comunicación organizacional*. Bogotá, Universidad de la Sabana, 1996.

COLLADO, Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones*, México. Ed. Trillas, 1991.

COSTA, Joan. *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. Barcelona. Costa Punto Com Editores, 2005.

DÍAZ, Cristóbal y RAMÍREZ Miguel Armando. *Estrategia Empresarial: elementos básicos para su diseño, implementación y control*. Cuba. 2005.

ESCARPIT, Robert. *Teoría general de la información y de la comunicación*, Barcelona. Ed. Icaria, 1981.

GONZÁLEZ, José de Jesús. *Planeación estratégica de la organización y comunicación*. *Planear para un mundo en contingencia*, en: REBEIL, María Antonieta (Comp.), *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Ed. Trillas, 2006.

HAYES, Bob. *¿Cómo medir la satisfacción del cliente? Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*, México. Ed. Oxford. 1999.

LITE, Marisa del Pozo. *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*, en LOSADA, José

(comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Barcelona. Ed. Ariel, 2004.

MORALES, Francisca. *Comunicación interna*, en: BENAVIDES, Juan (Comp.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona. Ed. Gestión 2000, 2000.

REBEIL, María Antonieta. *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México. Ed. Trillas, 2006.

REBEIL, María Antonieta y C. Ruíz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdes. Universidad Iberoamericana. México, 2002.

RICO, Martha y Ana María Lorente. *La documentación en la comunicación interna*, en: LOSADA, José (comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona. Ed. Ariel, 2004.

SAAB, Andrés Aljure. *El plan estratégico de comunicación*, en: COSTA, Joan. *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. Barcelona. Costa Punto Com Editores, 2005.

SOTELO, Carlos. *Historia de la Gestión de la comunicación en las organizaciones*, en: LOSADA, José (comp.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona. Ed. Ariel, 2004.

TORRES, Martín G. *Manual de Planeación estratégica*. México. Panorama Editores. 2006.

NETGRAFÍA

CIRIGLIANO, Carla. *Comunicación interna y externa*, URL disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacioninternayexterna.htm>>. Fecha de acceso: 1 de septiembre de 2011.

GONZÁLEZ, Rafael Muñiz. *La comunicación interna*, libro electrónico disponible en: <<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>>. Fecha de acceso: 1 de septiembre de 2011.

BICGALICIA. *Cómo elaborar el plan de comunicación*, libro digital disponible en <http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Py mes/10_planComunicacion_cast.pdf>, fecha de ingreso: octubre 4 de 2011.

GLOSARIO. <www.glosariocomorg.blogspot.com>, fecha de acceso: octubre 5 de 2011.

AGUILERA, Jorge. *¿Qué es y por qué contar con una política de comunicaciones?* ULR Disponible en: <www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>. Fecha de acceso: febrero 18 de 2012.

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
Encuesta realizada al personal de EMPOPASTO
acerca de los medios de comunicación interna.

Objetivo:

Identificar información acerca de las características, preferencias y apropiación de los medios de comunicación institucionales en EMPOPASTO S.A. E.S.P., por parte de los trabajadores.

1.- De los siguientes medios de comunicación interna que EMPOPASTO pone a su disposición a través de la Coordinación de Comunicaciones, identifique cuáles utiliza:

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| a) Ciudad Liquida TV | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |
| b) Ciudad Líquida Radio | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |
| c) Boletín EMPONOTAS | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |
| d) Carteleras | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |
| e) Intranet | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |
| f) Correo Electrónico | Si <input type="radio"/> | NO <input type="radio"/> | ¿Por qué NO? _____ |

2. - Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su mayor preferencia:

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Ciudad Liquida TV | <input type="checkbox"/> | d) Carteleras | <input type="checkbox"/> |
| b) Ciudad Líquida Radio | <input type="checkbox"/> | e) Intranet | <input type="checkbox"/> |
| c) Boletín EMPONOTAS | <input type="checkbox"/> | f) Correo electrónico | <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Cuál es la razón principal por la cual prefiere este medio?

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Me brinda información institucional para conocer la gestión de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| b) Tengo fácil acceso a este medio de comunicación. | <input type="checkbox"/> |
| c) Otro: | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuál?: _____ | |

4. - Del listado de medios de comunicación, elija el que es de su menor preferencia:

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Ciudad Liquida TV | <input type="checkbox"/> | d) Carteleras | <input type="checkbox"/> |
| b) Ciudad Líquida Radio | <input type="checkbox"/> | e) Intranet | <input type="checkbox"/> |
| c) Boletín EMPONOTAS | <input type="checkbox"/> | f) Correo electrónico | <input type="checkbox"/> |

5.- Del medio de comunicación de su menor preferencia, cuál de las siguientes afirmaciones podría justificar su poca utilización:

- a) No me brinda información institucional suficiente. ☐
 - b) No tengo acceso a este medio de comunicación. ☐
 - c) No conocía de la existencia de este medio ☐
 - d) Desconozco su forma de utilización ☐
 - e) No me siento identificado con los contenidos que en él se presentan. ☐
 - f) Otro: ☐
- ¿Cuál?: _____

6.- En el medio de comunicación que usted más utiliza, qué tipo contenidos le gustaría encontrar con mayor frecuencia sobre EMPOPASTO:

- a) Actividades de la subgerencia de Operaciones ☐
- b) Nuevas obras de infraestructura y mantenimiento de redes ☐
- c) Actividades sobre la gestión comercial ☐
- d) Actividades relacionadas a la gestión administrativa y financiera ☐
- e) Actividades de gestión ambiental ☐
- f) Actividades sobre talento humano ☐

7.- De las siguientes afirmaciones, con cuál se identifica usted:

- a.- La búsqueda de información institucional debe ser una actividad propia de la Coordinación de Comunicaciones ☐
- b.- Los trabajadores deben participar en la emisión de información institucional a través de los medios de comunicación. ☐

8.- ¿Usted participaría periódicamente en la producción de información para ser publicada en los medios institucionales?

Sí ☐ No ☐

Nombre o firma del encuestado

ANEXO 2
Universidad de Nariño
Especialización en Alta Gerencia

Encuesta para la persona encargada de la coordinación
de Comunicaciones en EMPOPASTO S.A. E.S.P.

Objetivo: conocer la manera en que se desarrolla la actividad laboral de la persona encargada de la comunicación interna en EMPOPASTO S.A. E.S.P.

Nombre: _____

Cargo: _____

- ¿Dentro del organigrama de EMPOPASTO, en dónde se ubica la Coordinación de Comunicaciones y quién es el jefe inmediato de esta dependencia?
- ¿Qué medios de comunicación existen en EMPOPASTO para desarrollar actividades de comunicación interna?
- ¿Qué tipo de vinculación laboral tiene la persona encargada de la Coordinación de Comunicaciones y la de su equipo de trabajo?
- Al momento de posesionarse en el cargo como coordinador de Comunicaciones, ¿cómo fue la inducción para desempeñar las funciones propias de la oficina?, ¿existe un manual de funciones para el cargo que desempeña en EMPOPASTO?
- Aparte de su jefe inmediato, ¿existe otra dependencia que le asigne instrucciones para desempeñar y supervisar su trabajo?
- ¿Cómo fue el proceso de elaboración del plan de comunicaciones internas para el año 2010?, ¿quiénes intervinieron en su creación?
- En la eventualidad de retirarse de su cargo, ¿de qué manera dejaría registrados los procesos a seguir en la Coordinación de Comunicaciones?

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPOPASTO

Proceso de producción de CIUDAD LÍQUIDA TV

1. Realización de imágenes y entrevistas
2. Listado de imágenes y entrevistas realizados
3. Selección de temas para el programa semanal
4. Elaboración de GUION: Selección de hidronotas, crónica líquida, PQRS, Clarita, con duración, tema, resumen e imágenes a utilizar
5. Revisión y aprobación
6. Elaboración de cada uno de las notas de acuerdo al guión y voz off.
7. Elaboración del libreto ciudad líquida
8. Grabación de la voz off
9. Grabación de presentaciones
10. Envío del material al editor
11. Edición del programa semanal
12. Revisión y entrega de ajustes finales
13. Corrección de la edición del video
14. Se quema el programa
15. Entrega a canales de T.V.
16. Promoción a trabajadores para que vean el programa.

Proceso de producción de CIUDAD LÍQUIDA RADIO

1. Listado de temas a abordar
2. Selección de temas para el programa semanal
3. Elaboración de GUION: Selección de preguntas, temáticas.
4. Contacto al personal invitado
5. Generación al aire del programa radial
6. Promoción a trabajadores para que vean el programa.

Proceso de producción de boletín EMPONOTAS

1. Listado de temas de interés general para la edición bimensual.
2. Aprobación de temas y selección del personal que puede escribir la nota.
3. Elaboración del esqueleto o machote de EMPONOTAS.
4. Envío solicitud para redacción de nota al de personal seleccionado - vía correo electrónico
5. Recepción de material y corrección de estilo
6. Envío de material a la empresa diagramadora
7. Recepción de prueba por parte de la empresa diagramadora
8. Correcciones
9. Visto bueno Gerencia
10. Impresión
11. Distribución

Proceso de producción de Carteleras

1. Recepción de la información
2. Elaboración del Comunicado
3. Envío piloto a área interesada en publicar
4. Corrección del comunicado por parte del área interesada en publicar
5. Publicación del comunicado en las carteleras de la empresa

Proceso de producción de Intranet

1. Recepción de información
2. Corrección de redacción y de estilo
3. Montaje de material a la Intranet

Proceso de producción de correo electrónico

- Recepción de la información
- Elaboración del Comunicado
- Envío prueba de diseño al área interesada en publicar
- Corrección del comunicado por parte del área interesada en publicar
- Envío del comunicado a correos electrónicos de la empresa