



**ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO TELENARIÑO S.A. E.S.P. COMO  
APORTE AL PROYECTO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

**CLAUDIA STELLA CAICEDO LUNA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO TELENARIÑO S.A. E.S.P. COMO  
APORTE AL PROYECTO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

**CLAUDIA STELLA CAICEDO LUNA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Administradora de Empresas**

**Director  
ARTURO FIDEL DIAZ TERAN  
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado como práctica profesional son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1ro. Del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2004

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de manera muy cordial a todas las personas e instituciones que facilitaron el desarrollo adecuado de éste trabajo.

En primera instancia al Doctor FIDEL DIAZ TERAN director de tesis, por sus valiosas orientaciones.

A la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO" en especial al Doctor EDGAR ROBERTO MORA por la colaboración e información suministrada, muy valiosa para la ejecución del trabajo.

A los jurados, Dr. JOSE LUIS BENAVIDES y Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ docentes de la Universidad por su colaboración en la revisión y culminación de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico éste trabajo a DIOS por ser la fuerza infinita que me ayuda a salir adelante.

A CARLOS EDUARDO mi hijo, quien con su ternura y afecto llena mi vida de satisfacción.

A JUAN CARLOS mi esposo, quien me brinda todo su amor y apoyo incondicional

A LUIS EDUARDO Y AMALIA mis padres, quienes son mi ejemplo de superación, la guía de mi vida y quienes me brindan cariño infinito

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	22
1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE TELENARIÑO	22
1.3.1 Reseña histórica	22
1.3.2 Objeto social	24
1.3.3 Misión	24
1.3.4 Visión	24
1.3.5 Objetivos de la empresa	24
1.3.6 Valores corporativos	25
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.5 OBJETIVOS	26
1.5.1 Objetivo General	26
1.5.2 Objetivos Específicos	26
1.6 MARCO TEÓRICO	27
1.6.1 La Comunicación Organizacional	29
1.6.2 La Comunicación Interna	35

---

1.6.3	Comunicación interpersonal en la Organización	47
1.6.4	Cultura Organizacional, Administración de recursos Simbólicos y Comunicación	50
1.6.5	Sistema de Gestión de Calidad	53
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS	55
1.7.1	Tipo de Investigación	55
1.7.2	Método de Investigación	55
1.7.3	Fuentes de Información	55
1.7.3.1	Fuentes de Información Primarias	55
1.7.3.2	Fuentes de Información Secundarias	55
1.7.4	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información	56
1.7.5	Población y Muestra	56
2	RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	68
3	DIAGNOSTICO	71
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	71
3.1.1	Factor económico	71
3.1.2	Factor Sociocultural	72
3.1.3	Factor demográfico	73
3.1.4	Factor Político	73
3.1.5	Factor Tecnológico	74
3.1.6	Factor competitivo	75
3.2	ANÁLISIS INTERNO	76
3.2.1	Planeación	76

---

---

3.2.2	Organización	77
3.2.3	Dirección	79
3.2.4	Control	81
3.2.5	La Administración del Talento Humano	81
3.3	LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TELENARIÑO	83
4	PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	88
4.1	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	88
4.1.1	Estrategia 1 Plantear un programa sostenible de capacitación en comunicación	88
4.1.2	Estrategia 2 Implementar un programa permanente de comunicación Interna	96
4.1.3	Estrategia 3 Mejorar la Comunicación Ascendente mediante el Buzón de sugerencias	109
4.1.4	Estrategia 4 Establecer un Sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo	119
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

---

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1.</b> Organización de la Comunicación Interna	10
<b>Cuadro 2.</b> Estilos de liderazgo	10
<b>Cuadro 3.</b> Distribución de la muestra	10
<b>Cuadro 4.</b> ¿Dentro de los procedimientos concernientes a su cargo, cómo se da la Comunicación con su jefe inmediato?	10
<b>Cuadro 5.</b> Clasifique como ágil o lento el flujo de comunicación de otras dependencias	10
<b>Cuadro 6.</b> ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones?	10
<b>Cuadro 7.</b> ¿Cuál medio de comunicación interna existente es la Empresa le parece el más efectivo?	10
<b>Cuadro 8.</b> ¿En cuál de los medios de comunicación de la Empresa considera que requiere capacitación?	10
<b>Cuadro 9.</b> ¿Qué beneficios cree usted que genera una buena comunicación en la Empresa?	
<b>Cuadro 10.</b> ¿Conoce usted acerca del proyecto de certificación?	10
<b>Cuadro 11.</b> ¿Cuáles aspectos de la comunicación interna considera relevantes para la Certificación?	10
<b>Cuadro 12.</b> Planta de trabajadores oficiales	

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1.</b> Telenariño Central Acacias	10
<b>Figura 2.</b> Modelo del proceso de comunicación	10
<b>Figura 3.</b> Proceso de motivación	
<b>Figura 4.</b> ¿Dentro de los procedimientos concernientes a su cargo, cómo se da la Comunicación con su jefe inmediato?	10
<b>Figura 5.</b> Clasifique como ágil o lento el flujo de comunicación que recibe de otras dependencias	10
<b>Figura 6.</b> ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones?	10
<b>Figura 7.</b> ¿Cuál medio de comunicación interna existente es la Empresa le parece el más efectivo?	10
<b>Figura 8.</b> ¿En cuál de los medios de comunicación de la Empresa considera que requiere capacitación?	10
<b>Figura 9.</b> ¿Qué beneficios cree usted que genera una buena comunicación en la Empresa?	10
<b>Figura 10.</b> ¿Conoce usted acerca del proyecto de certificación?	10
<b>Figura 11.</b> ¿Cuáles aspectos de la comunicación interna considera relevantes para la Certificación?	10

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>ANEXO A.</b> Encuesta de opinión.	126
<b>ANEXO B.</b> Organigrama de la Empresa.	128

## GLOSARIO

**Talento Humano.** Generador de ideas en una organización.

**Comunicación Interna.** Actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella.

**Clima Organizacional.** Fenómeno que influye en el desarrollo de la organización debido a las condiciones de trabajo y a la motivación del talento humano, lo que repercute directamente en la productividad y en la satisfacción del cliente interno y externo.

**ISO 9001:2000.** Norma que establece los requisitos para certificar un sistema de gestión de calidad.

**Procedimientos.** Secuencia de actividades que tienen como objeto realizar determinado trabajo.

**Comunicación descendente.** Información entre mandos altos a mandos intermedios y bajos.

**Comunicación ascendente.** Información que fluye de mandos bajos a mandos altos.

**Comunicación Horizontal.** Información entre grupos de trabajo a personas que están al mismo nivel jerárquico.

**ALO Telenariño.** Publicación interna en la empresa.

**Comunicación Corporativa.** Conjunto de mensajes que la Telenariño proyecta a un público objetivo interno o externo.

**Comunicación Escrita.** Es la comunicación que se da por medio de los oficios, memorandos, resoluciones, carteleras etc.

**Comunicación Instrumentada.** La comunicación que se realiza por medio de la Intranet. Oficios etc.

**Motivación.** Fuerzas que actúan sobre el talento humano y que incitan o dirigen su conducta

**Certificación.** Es la acción de constatar en forma confiable que un producto, proceso o servicio es conforme con una norma específica u otro documento normativo y la realizan organismos independientes acreditados para ello.

**Calidad.** La calidad es satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes; en el caso de la comunicación interna la calidad consiste en determinar el nivel de profundidad y precisión de la información.

**Liderazgo.** Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

**Participación.** La participación consiste en hacer parte de una situación, desarrollando ahí un papel protagónico, fundamental en el resultado final del hecho.

## RESUMEN

La Comunicación interna juega un papel fundamental en la interacción humana con la actividad laboral, debido a que es indispensable que la información suministrada a los diferentes puntos de la Empresa sea veraz y oportuna, lo cual facilita el desarrollo del trabajo y las buenas relaciones tanto con el cliente interno, como externo.

Telenariño en un esfuerzo por mejorar continuamente desea ser certificada por lo cual debe mantener una buena comunicación interna. El objetivo de éste trabajo es la elaboración de una propuesta de comunicación interna como herramienta de apoyo a la certificación de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño Telenariño.

Para su elaboración se utilizó un método inductivo, iniciando con la observación de situaciones particulares del proceso de comunicación dentro de la Empresa, para luego describir, analizar y concluir proposiciones acerca de dichas situaciones, esto teniendo en cuenta las opiniones y respuestas del Talento Humano por medio de encuestas y entrevistas, como también la información que se obtuvo de documentos necesarios para el desarrollo de éste trabajo. Posteriormente se diagnostica la situación de la Comunicación Interna en Telenariño y se procede a la realización de la Propuesta de comunicación Interna con el fin de optimizar el flujo de la información y su aporte al proceso de certificación, en el plan se incluye estrategias adecuadas, para tal fin, al igual que las actividades para su ejecución.

Así pues la elaboración de éste trabajo se convierte en un apoyo para los procesos comunicacionales dentro de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO", dando algunas pautas en la tarea de conjuntar los esfuerzos de Comunicación con las estrategias administrativas, para mejorar las condiciones de trabajo y por ende la productividad.

## **ABSTRACT**

The internal Communication plays a fundamental paper in the human interaction with the labor activity, because it is indispensable that the information given to the different points of the Company is truthful and opportune, that which facilitates the development of the work and the good ones relates so much with the internal client, as external.

Telenariño in an effort to improve continually wants to be certified reason why it should maintain a good internal communication. The objective of this work is the elaboration of a proposal of internal communication as support tool to the certification of the Company of Telecommunications of Nariño - Telenariño.

For their elaboration an inductive method was used, beginning with the observation of situations peculiar of the communication process inside the Company, it stops then to describe, to analyze and to conclude advance about this situations, this keeping in mind the opinions and answers of the Human Talent by means of surveys and interviews, as well as the information that it was obtained of necessary documents for the development of this work. Later on the situation of the Internal Communication is diagnosed in Telenariño and you proceeds to the realization of the Proposal of Internal communication with the purpose of optimizing the flow of the information and its contribution to the certification process, in the plan it is included appropriate strategies, for such an end, the same as the activities for its execution.

Therefore the elaboration of this work becomes a support for the processes communications inside the Company of Telecommunications of Nariño "TELENARIÑO", giving some rules in the to unite task the efforts of Communication with the administrative strategies, to improve the work conditions and for ende the productivity.

## INTRODUCCIÓN

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo. En la actualidad algunas de las grandes empresas de negocios y servicios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

Desde la década de los años 90 las organizaciones aplican sistemas en los cuales se promueven las filosofías de calidad, se enfocan a la educación, se produce también material de apoyo, se llevan a cabo Simposiums, Grupos de Diálogo, Seminarios que fomentan calidad, educación y comunicación más abierta, sobre todo se tienen técnicas y mecanismos de soporte en comunicación para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles y se ha encontrado que se maneja el fortalecimiento del personal o Empowerment, el Desarrollo Organizacional y se hace uso de diferentes teorías, aplicándolas en forma conveniente para el mejoramiento de la comunicación en las empresas.

La comunicación interna juega un papel fundamental en la interacción humana con la actividad laboral, debido a que es indispensable que la información suministrada a los diferentes puntos de la empresa sea veraz y oportuna, lo cual facilita el desarrollo del trabajo y las buenas relaciones tanto con el cliente interno, como externo.

Si bien todas las organizaciones comunican –ex profeso o no-, muy pocas capitalizan este recurso ya existente a favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en la contradicción entre lo que dicen y lo que en verdad hacen, generando así un enfrentamiento entre las dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa dice que es), y de imagen (lo que el cliente interno o externo cree que la empresa es).

Si bien es cierto que TELENARIÑO cuenta con diferentes elementos que permiten el desarrollo de la comunicación interna como son: Intranet, Cartelera, Boletines, Oficios, reuniones de trabajo, fax y teléfono, existen diferentes factores que conllevan a la subutilización de los recursos existentes. Por lo tanto, se hace necesario realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna en la Empresa y, posteriormente, a través de un marco teórico y de la información proporcionada por el Talento Humano de TELENARIÑO, determinar las diferentes características de la comunicación interna en la Empresa que influyen en el desarrollo del

Proyecto de Certificación de Calidad ISO 9000, Organización Internacional de Estandarización para facilitar el comercio a nivel mundial, que asegura estándares de calidad reconocidos y por consiguiente altos niveles de competitividad empresarial, y finalmente presentar algunas estrategias de comunicación interna tendientes a orientar su nuevo rol que contribuyan al desarrollo del mencionado proyecto de certificación y que facilitarán y agilizarán el flujo de mensajes que se den entre los miembros de la organización con el fin de que TELENARIÑO desarrolle mejor y más rápidamente las metas planeadas.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Figura 1. TELENARIÑO Central Acacias



### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha detectado una problemática muy generalizada en la comunicación interna en las organizaciones, pues, es frecuente que se de por hecho el que los sistemas de la empresa deban ser comprendidos por el personal. Se tiende a no entregar la información adecuada a la persona adecuada y no se da el valor agregado a quien la recibe.

A la luz de las deficiencias comunicacionales existentes en las organizaciones de principio de milenio, se ha considerado un punto interesante de estudio, investigar la forma en que se hace participar al personal en la toma de decisiones, cómo se enfrentan a los problemas y soluciones y también cómo se le da claridad a los propósitos y la finalidad de las expectativas de trabajo.

Un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de un programa de Desarrollo Organizacional se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para formación, para convencer o reaccionar.

Los administradores en las empresas, necesitan comunicar y ser comunicados, informar y ser informados. Si las personas no recibieran comunicaciones, se preguntarían: ¿cómo puedo realizar mi labor si no sé qué tengo que hacer? y ¿Cómo puedo saber qué ha realizado mi personal si no he recibido comunicación al respecto?.

Para que la organización pueda obtener su misión, las personas necesitan recibir la información necesaria para poder realizar sus labores en la organización, y esta información llega por medio de la comunicación.

Por otra parte, para el trabajador se han generado nuevas expectativas y posibilidades, ha madurado social, política y culturalmente; para él, su trabajo ya no es sólo un fin de subsistencia, sino un medio de desarrollo, una relación de doble vía, donde si bien la empresa espera obtener mayores índices de producción y calidad del producto o servicio, el trabajador espera satisfacer sus necesidades, desarrollar sus potencialidades y participar activamente en la dinámica laboral y empresarial.

Es por ello que los programas de la empresa no deben estar solo orientados a obtener una mayor productividad ni a crear un bienestar para evitar conflictos y disminuir tensiones, su mira debe ser el hombre y su comunidad, sus necesidades físicas y sociales, orientada hacia una promoción de las personas.

La Empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO E.S.P., en el desarrollo de sus actividades y en la prestación de sus servicios está inmersa en el proceso de certificación ISO 9000, por lo cual ha tenido variación en el desarrollo de las actividades fijadas y de los procesos a seguir, y denota que no existe un programa de comunicación interna adecuado, mediante el cual el talento humano pueda conocer y entender este proceso de certificación y todos los aspectos importantes de la empresa en general. Es por ello que se considera que la empresa necesita un estudio que refleje la situación de la comunicación en su interior, en el cual se satisfacen mutuamente tanto las necesidades individuales como las colectivas, siendo indispensable dentro de éstas el desarrollo integral del mismo.

La Empresa actualmente presenta crecimiento tecnológico, económico, cubrimiento geográfico y posicionamiento de nuevos servicios. De igual manera se percibe un cambio en los procesos de planeación y de gerencia, los cuales permiten visualizar un horizonte claro de "hacia dónde va TELENARIÑO", pero por otro lado se observa un escenario de conflicto laboral, producto de una mala comunicación entre los trabajadores y estos también con los directivos; en este orden de ideas se presenta una parálisis en el desarrollo de ciertos proyectos como son la certificación de la calidad ISO - 9000, la actualización de los procesos de la empresa y la implementación de políticas de incentivos.

Cuando se entienden mal las directrices o cuando se distorsiona cualquier comentario de un alto dirigente, surgen graves problemas. Cada uno de estos casos es consecuencia de un fallo en el proceso de comunicación; por consiguiente, la cuestión no es establecer si los dirigentes necesitan comunicarse, porque la comunicación es algo inherente al funcionamiento de una organización; el verdadero problema está si los dirigentes se comunican mal o bien. Dicho de otro modo, la comunicación es en si inevitable para el funcionamiento de la organización, lo que a veces sucede es que no es eficaz.<sup>1</sup>

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO**

El estudio de la Comunicación Interna de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO E.S.P., involucra al personal Directivo, Trabajadores Oficiales y contratistas, el cual afecta el comportamiento de los empleados por todo lo que perciben y las actitudes tomadas con respecto a la estructura, los procesos y las relaciones interpersonales que posee actualmente y que influyen directamente en el comportamiento laboral.

## **1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE TELENARIÑO**

**1.3.1 Reseña histórica de la empresa.** El 11 de marzo de 1928 se inaugura LA COMPAÑÍA DE TELÉFONOS DE NARIÑO (CTN) fundada por el Señor JOSE MARIA TRUJILLO. Esta primera central era controlada por operadora y habría contando con 200 aparatos telefónicos.

---

<sup>1</sup> GIBSON, James. Las organizaciones. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1997. p. 647.

En 1946 se logró el servicio teléfono de larga distancia con varios Municipios del Departamento.

En 1947, La Empresa Intermunicipal de Teléfonos de Nariño, pasó a ser propiedad del Departamento y tomó el nombre de EMPRESA DEPARTAMENTAL DE TELÉFONOS, razón social que perduró hasta el 22 de noviembre de 1977, por un lapso de 30 años.

El tercer y último ensanche de la Empresa Departamental de Teléfonos se contrató en Agosto de 1969 por 1.200 líneas, siendo Gobernador de Nariño, el Doctor Ricardo Martínez Muñoz, dándose al servicio por etapas, la última el 14 de enero de 1972.

El 23 de noviembre de 1977, nace un nuevo ente societario. La empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO, conformado con aportes de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones TELECOM y el Departamento de Nariño.

En junio de 1984, se dio servicio de una nueva central telefónica digital de tecnología japonesa, con capacidad instalada de 10.000 líneas con esta nueva central se reemplazaron las 4.000 líneas electromecánicas y se dio servicio a 6.000 nuevos usuarios.

En mayo de 1991 se dio servicio de 4.000 nuevas líneas digitales, mediante la ampliación de la central Neax 61k con inclusión de servicios especiales como código secreto, Conexión sin marcar, marcación abreviada, reserva sobre ocupado y transferencia de llamadas.

El 10 de octubre de 1993 se da servicio de una nueva central digital de tecnología Italiana consistente en sistema UT 100 de ITALTEL con una capacidad instalada en planta interna de 10.000 nuevas líneas telefónicas distribuidas en una central matriz de 9.500 líneas en la ciudad de Pasto y 3 concentradores remotos de 300.150 y 50 líneas para atender las poblaciones de Chachagui, Catambuco y El Encano respectivamente.

Los abonados conectados al Sistema UT 100 cuentan con nuevos servicios especiales tales como: despertador automático, conferencia tripartita, no molestar, llamada en espera entre otros.

TELENARIÑO cuenta en el momento con 69.096 líneas con cinco centrales telefónicas de tecnología digital una central Neax 61km, con 14.000 líneas, fabricación japonesa NEC Y la central UT100 con 25.000 líneas, fabricación Italiana de la cual dependen 4 concentradores.

**1.3.2 Objeto social.** La Empresa de Telecomunicaciones TELENARIÑO E.S.P. S.A es una empresa de telefonía básica local conmutada y servicios suplementarios.

La empresa tiene como objeto principal la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones, especialmente los servicios de telefonía pública básica conmutada y actividades de telecomunicaciones; la distribución, comercialización, representación, asesoría, agenciamiento, operación, instalación y las demás actividades relacionadas con los productos, bienes y servicios del sector de las telecomunicaciones, cualquiera sea el medio o forma utilizado.

**1.3.3 Misión actual.** "Nuestra misión esta encaminada a la eficaz prestación de servicios de Telecomunicaciones y complementarios, orientados al bienestar de la población, a través del capital humano y la tecnología. Buscamos brindar un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Adelantamos acciones para trabajar en forma integrada y coordinada con otras empresas del sector en busca del desarrollo humano y tecnológico."

**1.3.4 Visión actual.** "TELENARIÑO busca ser protagonista y gestora del progreso en San Juan de Pasto, con herramientas como el Talento Humano y tecnología de punta, brindando comunicación con calidad a los clientes, que son nuestro mayor patrimonio, logrando con ello el progreso personal y familiar a través de una eficiente gestión empresarial, obteniendo altos índices de productividad y rentabilidad, asegurando la inversión de los socios. Nos proyectamos al Departamento de Nariño a fin de lograr el desarrollo, fortalecimiento y proyección en nuestro país."

### **1.3.5 Objetivos de la empresa.**

- Alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad.
- Cubrir la demanda existente en las áreas rurales y urbanas.
- Asegurar el bienestar y desarrollo del Talento Humano.
- Mantenerse como lideres en el mercado y propender por su desarrollo.
- Diversificar los servicios que presta la empresa.

### **1.3.6 Valores corporativos**

- Trabajo.
- Servicio.
- Rentabilidad.
- Compromiso.
- Calidad.
- Iniciativa.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Los cambios tecnológicos, sociales y culturales a los que se enfrentan las empresas hoy en día, han obligado a la implementación de algunos estudios esenciales para su normal desarrollo, tomando en cuenta todos los factores empresariales, en especial el recurso humano, es de preocupación permanente y de vital importancia la comunicación interna, ya que existe un amplio rango de asuntos que a los integrantes les interesa conocer, como es la información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan su vida personal y familiar.

Aunque las organizaciones trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas las organizaciones que ejercitan ese músculo como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, esta área resulta inexistente en la mayoría de los organigramas o, en el mejor de los casos, queda relegada a un segundo plano. La comunicación interna, a veces olvidada y relegada, debe tener la oportunidad de demostrar el beneficio que puede ofrecer a las empresas e instituciones. La comunicación interna no tiene la importancia que merece - quizá - porque los directivos empresariales no perciben que este proceso, ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área cosmética, costosa y, por lo tanto, prescindible.

Una de las grandes debilidades de la Empresa es la información crítica y descuidada, ya que no reconoce que una buena comunicación da lugar a un aumento de la confianza y a una mayor interacción dentro del grupo y por ende dentro de la organización.

TELENARIÑO en un esfuerzo por mejorar continuamente, desea ser certificada, con lo cual espera obtener beneficios de índole estratégico y de mercadeo, de

operación y confianza en su Talento Humano, por lo cual debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados, para obtener un eficaz desarrollo del Proyecto de Certificación. Es importante que el Talento Humano reciba la información suficiente y adecuada al respecto para que no se generen rumores e incertidumbre, y por ende, bajos niveles de trabajo y alto nivel de insatisfacción, lo cual dificulta el buen desarrollo del proyecto y de las actividades Empresariales.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño TELENARIÑO es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento de lo que los integrantes requieren; el diagnóstico de la comunicación interna permitirá obtener una serie de políticas capaces de ejecutar e integrar el direccionamiento de la comunicación del talento humano, que facilite el desarrollo de las actividades y las relaciones intraorganizacionales, teniendo en cuenta sus puntos de vista, puesto que está directamente relacionado con el desarrollo de sus aptitudes y su interés hacia su desempeño dentro de la organización. Este procedimiento debe socializarse al interior de la empresa, con los jefes de área y sus colaboradores, directivos y sindicato, respaldo y apoyo, sin el cual es imposible realizar un trabajo técnico y verdadero.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Elaborar una propuesta de comunicación interna como herramienta de apoyo a la certificación de la empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO" S.A. E.S.P.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico de la comunicación interna en "TELENARIÑO" S.A. E.S.P.
- Evaluar los medios de comunicación interna existentes en TELENARIÑO, al igual que los tipos de comunicación utilizada.
- Plantear algunas estrategias tendientes a mejorar la comunicación interna de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO" y que contribuyan al desarrollo del Proyecto de Certificación de Calidad ISO 9000.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

Dentro de la evolución de la especie humana se ha llegado al establecimiento y desarrollo de la interacción social. El ser humano ha encontrado adaptativo para su supervivencia en el medio ambiente, el establecimiento de relaciones con otros seres de su misma especie.

La relación entre los seres humanos es algo más que el simple estar juntos. Las personas interactúan siempre en función de algo. En otras palabras, los seres humanos se relacionan en función de un objetivo, se relacionan para satisfacer una necesidad, cualquiera que ella sea. Se puede afirmar que su relación siempre tiene una finalidad. Cada persona, cada parte en relación, tiene su propia finalidad en la relación. El que inicia la relación tiene su objetivo y el otro, tiene que conocer dicho objetivo para aceptar el establecimiento de la relación o para negarse a ello. El que inicia la relación tendrá entonces, que transmitir al otro la información sobre cuál es su objetivo en la relación. Es decir, tiene que comunicarse con el otro para iniciar la relación.

En síntesis, establecer una relación y mantenerla requiere un intercambio de información. De ahí que se pueda afirmar que la comunicación es el medio indispensable para que exista la relación social; cuando la relación existe y la comunicación se suspende, la relación se termina. He llegado a pensar que para la supervivencia de la relación entre las personas la comunicación cumple el mismo papel vital que el oxígeno para el organismo biológico.

El fenómeno anterior también se da en las organizaciones. Toda organización existe alrededor de una meta o de un objetivo, su vida depende de su movimiento hacia la consecución de dicho objetivo. Cuando los miembros de la organización no conocen el objetivo, ésta tiende a desintegrarse; y, cuando no saben si están alcanzando los objetivos o se están alejando de ellos tienden a perder la conciencia del objetivo.

La única forma que tienen los grupos de conocer los objetivos y de obtener la información sobre el grado de logro de ellos es por medio de la comunicación interna. De ahí que también se afirme que la comunicación interna es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos de la organización en general.

Sin lugar a duda se pueden hacer dos afirmaciones comprobadas ampliamente por la experiencia diaria y por las investigaciones:

La calidad y duración de las relaciones intraorganizacionales depende de la cantidad y de la calidad de la información pertinente a ella, que se transmite entre las personas.

La supervivencia de un grupo y el logro de sus metas depende, como condición necesaria pero no exclusiva, de la cantidad y de la calidad de información relevante que circula entre sus miembros.

Las organizaciones son tan antiguas como la historia misma del hombre. A través del tiempo los hombres se han juntado con otros para alcanzar objetivos comunes. Los historiadores griegos por ejemplo cuentan que fueron necesarios cien mil hombres para construir la gran pirámide que era tan grande que en su base cabrían ocho estadios de fútbol.

Conviene recordar que aquella gente no contaba con equipos para la construcción, sin embargo, lo que sin duda tuvieron fue organización. Si bien es cierto que estos esfuerzos conjuntos no recibieron nombres formales, como compañía XYZ. “La idea de organizarse tuvo una amplia difusión en todas las civilizaciones primitivas”<sup>2</sup>.

El sistema de organización está presente en cada núcleo de la sociedad y ésta a su vez es una organización, por lo tanto para llevar a cabo fines que contribuyan a un desarrollo común es necesario y vital agruparse en organizaciones las cuales han evolucionado a través de la historia de la humanidad y que hoy en día, gracias a los aportes de las diferentes ciencias cuenta con teorías, conceptos y propuestas que buscan mejorar el sistema organizacional y hacerlo mas productivo, de esta manera la comunicación organizacional contribuye a una mejor administración y dirección de las organizaciones.

La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas; tanto la administración como la psicología, la informática, la ingeniería y la sociología se interesan por alguna de sus facetas. “El hombre de empresa sabe que para desarrollar la comunicación interna necesita organizar su puesta en marcha. Estos son los primeros enfoques de la articulación entre organización y

---

<sup>2</sup> Ibid., p.263.

comunicación en la empresa, pero raramente estas interacciones se trabajan con profundidad”<sup>3</sup>.

Una organización debe contar con una planeación administrativa, financiera y de relaciones humanas. Respecto a esta última es de vital importancia la comunicación organizacional estratégica porque contribuye a agilizar procesos, a fomentar el sentido de pertenencia, a estimular un clima organizacional óptimo. Las comunicaciones internas se ocupan del estudio del primer y más importante público de la organización, sus integrantes.

- **Concepto de Organización** ETZIONI define las organizaciones como unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Scott 1964 define la organización como colectividades, que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base mas o menos continua. No obstante queda claro que las organizaciones tienen unas características distintivas a partir de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden formativo, niveles de autoridad, un sistema de organización y un sistema de incentivos que permiten que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

**1.6.1 La comunicación organizacional.** En primer lugar, es un fenómeno que se da naturalmente en una Organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, mediante un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la Organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

Por último la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

---

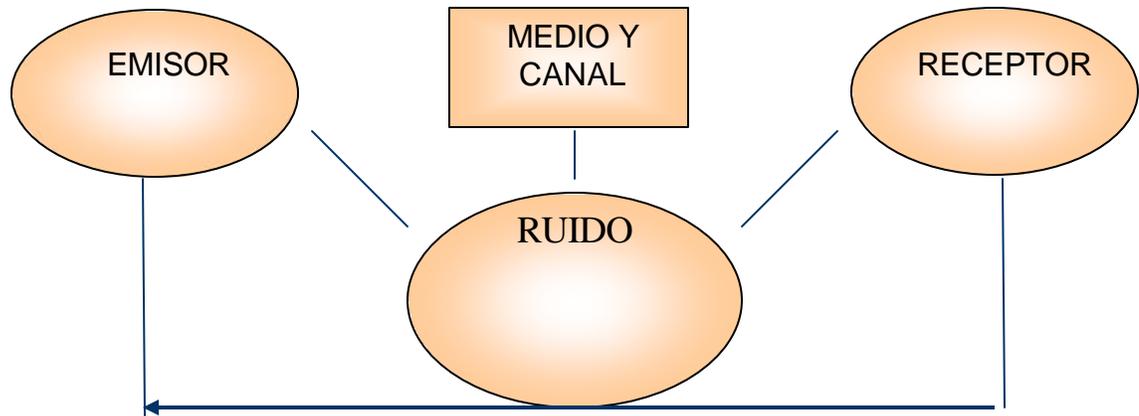
<sup>3</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Paidós, 1992. p. 221.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y de igual manera, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí mediante un proceso en el cual una persona o grupo llamado emisor envía un mensaje utilizando un medio y canal adecuado de comunicación, a otra persona o grupo llamado receptor, el cual debe no sólo recibir el mensaje sino también comprenderlo y aceptarlo.

- **Emisor** En un concepto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía.
- **Código** Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos.
- **Mensaje** El mensaje de la comunicación interna toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. Todas estas categorías son sometidas a un conjunto de leyes estrictas de composición.
- **Receptor** El mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo sin precisar nombres de personas.
- **Canales** Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personas o lugares. El canal debe asegurar el flujo de comunicación eficaz.

El modelo del proceso de comunicación que se presenta a continuación está basado en el modelo de Claude Shannon y Warren Weaver.

**Figura 2. Modelo del Proceso de Comunicación de Claude Shannon y Warren Weaver**



**Fuente. Claude Shannon y Warren Weaver.**

El concepto de ruido fue introducido por Shannon y Weaver, se llama ruido a aquellos factores que distorsionan la calidad y claridad del mensaje, constituyen ruido los errores de escritura, copias deficientes; también la falta de atención del receptor al asignar significados erróneos a las palabras etc. Mientras más ruido exista, más deficiente va a ser la comunicación; para reducir el ruido en la comunicación el emisor debe utilizar la redundancia o sea repetir ciertas ideas para que el mensaje no sufra deformaciones.

Es deseable incluir la retroalimentación en el proceso de comunicación. Los procesos de comunicación unilaterales son los que no permiten la retroalimentación receptor – comunicador. Esto puede aumentar el potencial de distorsión entre el mensaje pretendido y el recibido. Un ciclo de retroalimentación suministra un canal para la respuesta del receptor, la cual permite al comunicador determinar si se ha recibido o no el mensaje, y si se ha producido la respuesta pretendida. Los procesos de comunicación de dos vías incluyen esta importante retroalimentación receptor – comunicador.

En las organizaciones la comunicación fluye en cuatro direcciones: Comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

✍ **Comunicación Ascendente** Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. El alcance y la eficacia de este tipo de

comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización. La comunicación ascendente fluye del empleado al jefe. Para poder tomar decisiones, los jefes necesitan recibir información pero lo que se les comunica puede ser incorrecto, inadecuado, incompleto o no estar de acuerdo con la realidad. Es decir la comunicación ha sido filtrada. Por medio de la filtración, el empleado comunica a su jefe solamente aquello que sabe que le va a agradar, que no perjudicará su posición en la organización y que no va a ser considerado por el jefe como una señal de fracaso.

Cuando se filtra la comunicación, la falla está localizada en el jefe y no en el empleado. La actitud del jefe, sus reacciones, su estilo de liderazgo etc., han hecho que se filtre la comunicación.

Como dice Rensis Likert:

A menos que un empleado se disponga a dimitir y abandonar su puesto, lo más probable es que jamás traspase el umbral de la oficina del jefe, si de lo que se trata es de sugerir a su jefe que está manejando las cosas de modo que no logra extraer cuanta eficiencia sería posible en el trabajo, o bien de que su forma de proceder crea innecesarias dificultades a sus empleados, o que no juega limpio, o en fin, que se muestra irrazonable en su actuación gestora. La mayoría de los empleados a aprendido a estudiar psicológicamente a su jefe y acostumbra a contarle únicamente aquello que sabe que le va a agradar<sup>4</sup>.

✍ **Comunicación Descendente** En la comunicación descendente, más frecuente que la ascendente, la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores. Aunque la comunicación descendente a recibido bastante atención de los gerentes de las organizaciones, también tiene algunos problemas y fallas ya que el emisor debe entender que las personas tienen diferentes experiencias, actitudes, percepciones, y que el receptor no ve ni interpreta las cosas del mismo modo que el emisor, existe también el problema de la motivación, un talento humano

---

<sup>4</sup> JOOLEY, Jeferson. El recurso humano en la organización. Argentina. Editorial Buenos Aires, 1992, p.123

desmotivado trata de deformar el mensaje y lo interpreta de acuerdo con la situación existente.

- ✍ **Comunicación Horizontal** La transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel organizacional se denomina comunicación horizontal. Generalmente la comunicación horizontal se refiere a la coordinación entre departamentos o secciones para realizar un proyecto o una tarea, para compartir información, para resolver conflictos entre departamentos o secciones y para tomar decisiones rápidas sin tener que utilizar la comunicación ascendente o descendente lo que tomaría más tiempo para tomar la decisión. En la comunicación horizontal también existen problemas. Un problema es el lenguaje especializado que utiliza cada especialista y cada departamento, otro problema es que existe desconfianza entre las diversas vicepresidencias, supervisores etc.
  
- ✍ **Comunicación Diagonal.** La comunicación diagonal se realiza entre personas de diferentes niveles que no tienen relación directa de dependencia. Esta clase de comunicación se está utilizando mucho en organizaciones grandes y en situaciones en las que las personas no se pueden comunicar eficazmente por medio de otras clases de comunicación.
  
- ✍ **Comunicación Formal.** La comunicación formal u oficial es la que ha sido establecida por la gerencia para que sea utilizada por las personas en la organización para comunicarse. Identifica y relaciona a los emisores y a los receptores y establece un modelo que deben seguir para sus intercambios de información. La gerencia espera que los emisores utilicen éstas líneas de comunicación que han sido aprobadas y que los receptores reciban sus mensajes de éste modo.
  
- ✍ **Comunicación Informal.** La comunicación informal o no oficial, no sigue los conductos de comunicación establecidos por la gerencia para comunicarse. Se realiza entre las personas de una organización debido a motivos de personalidad, experiencias, de actitudes, de información, de necesidades etc. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas.

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantiene informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el Interés de los

empleados. Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y normalmente más rápidos y eficaces que los formales; es un error pensar que la comunicación informal sea anormal, perjudicial y peligrosa para la organización. Todo lo contrario, es necesaria para el funcionamiento normal de la organización.

✍ **El Rumor.** El rumor es un factor típicamente humano y no existe en la comunicación técnica. El rumor es un mensaje estructurado, provisto de sentido, constituido por elementos deducidos del conjunto de los mensajes transmitidos, pero unidos de una forma diferente del mensaje original y completado por factores integrantes. El rumor surge cuando no hay una comunicación adecuada entre la gerencia y el personal y entonces el rumor satisface la necesidad y el deseo de las personas de estar informadas y de obtener la información actualizada.

De acuerdo con el medio de comunicación utilizado, se puede distinguir entre: Comunicación mímica, verbal, escrita, audiovisual y electrónica.

✍ **Comunicación verbal.** En la comunicación verbal se comparte la situación inmediata y la recepción del mensaje es superior. La comunicación verbal permite mayor comprensión y ahorra tiempo, además es bastante personal y con más calor humano que la escrita. Es conveniente tener presente que en la comunicación oral una parte del mensaje la recibe el receptor en forma de palabras y otra parte del mensaje la recibe en forma no verbal. Esta forma no verbal la recibe de un modo más rápido que las palabras. Por eso la actitud del emisor, el tono de voz, el nivel del lenguaje, las pausas, la prisa, el mal humor, los gestos son parte del mensaje y pueden afectar seriamente la reacción del receptor del mensaje.

✍ **Comunicación Escrita.** Cuando se quiere dar a los mensajes un carácter oficial, duradero o que afecta a varias personas se utiliza la comunicación escrita ya que es clara, precisa y completa; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Esta puede darse a través de cartas, memorando, cartelera, Revistas, periódicos y boletines.

Algunas desventajas de ésta comunicación son: Impide el contacto directo entre las personas, no se obtiene respuesta inmediata, muchas personas no leen las comunicaciones, hay problemas de comprensión del mensaje.

✍ **Comunicación Audiovisual.** En la comunicación audiovisual se agrupa la comunicación audio, la comunicación visual y la comunicación de ambas. La comunicación audiovisual ayuda a mantener la atención del receptor, transmitir conocimientos, producir un impacto psicológico favorable y clarificar en mayor grado el mensaje. Una de las desventajas de este tipo de comunicación es su costo y también la tardanza en la retroinformación.

✍ **Comunicación Electrónica.** La comunicación electrónica ocupa un lugar muy importante en las organizaciones actuales; comenzó a desarrollarse en los años ochenta y la tecnología de esta clase de comunicación está en un constante cambio: “La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”<sup>5</sup>.

**1.6.2 La comunicación interna.** Los procesos y acciones de comunicación se constituyen en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización, y por ende, de la proyección de su imagen. Toda organización tiende a proyectar una imagen positiva, favorable; pues ésta se constituye en una condicionante importante para su posicionamiento; de ahí la importancia que reviste la evaluación constante de la comunicación interna de una organización.

El siguiente cuadro ilustra las comunicaciones internas en una organización

**Cuadro 1. Organización Comunicación Interna**

OPERATIVAS	DESARROLLO
Liderazgo Toma de decisiones Jerarquización y proceso administr.	Capacitación Participación, Recreación Motivación

**Fuente.** Esta investigación

<sup>5</sup> VAN RIEL, Cees b.m. Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. p. 146.

La comunicación interna se refiere a las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Todas aquellas comunicaciones que se originan dentro de la organización para ser enviadas al exterior de la organización, a otras organizaciones y a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización, son las comunicaciones externas las cuales también son de gran importancia pero en esta investigación se profundizará la comunicación interna.

El estudio de la comunicación interna en las empresas es una herramienta que permite facilitar la labor de la organización y la realización de sus proyectos, lo cual está directamente relacionado con el desarrollo humano tomado como aquel proceso que propende fundamentalmente por el crecimiento de las capacidades del hombre y la productiva utilización de las mismas, situándolo en un entorno físico favorable que le permita mayores oportunidades de progreso y satisfacción personal.

En este orden de ideas, la comunicación interna es un factor esencial en la generación del clima organizacional o ambiente interno óptimo, y es considerado como un elemento clave para determinar la motivación, la cual es un aspecto importante de la comunicación de desarrollo, y la productividad de la organización.

? **El Clima Organizacional.** Francis Cornell, define “el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación con los otros participantes, Sells afirma, que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales”<sup>6</sup>.

Identificaron como dimensiones del clima: El tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de sus procesos y el estilo de liderazgo.

---

<sup>6</sup> LIWIN, fernando y STINGER, John. Cultura organizacional para el mejoramiento y control de la empresa. Barceloa: Paidós, 1981. p.167.

Se podría afirmar que decir “clima organizacional”, es hablar de propiedades que se encuentran en un ambiente de trabajo o de estudio, que resultan ampliamente, en su mayoría, de acciones tomadas consientes o inconscientemente en una organización. Puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es vista por sus miembros. En este contexto, las organizaciones tienen personalidad y el clima organizacional es una medida de esa personalidad.

De todos los enfoques sobre el concepto del clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en un medio laboral.

? **Comunicaciones operativas.** Hacen parte importante de las comunicaciones internas, desde la toma de decisiones dentro de la organización, hasta las circunstancias de liderazgo, hacen que en su interior se genere un óptimo funcionamiento de los procesos administrativos, incentivando la productividad, representada en varios factores los cuales deben ser manejados proyectivamente por la gerencia del recurso humano.

**a) Liderazgo** Un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.

El manual de liderazgo lo define como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes, en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

Características como autoestima, carisma, preparación, atención individual y estímulo intelectual, hacen de un dirigente de grupo un verdadero líder. El carisma, es quizá una de las cualidades más importantes en todo líder porque en sus manos está asumir compromisos y tomar decisiones vitales para la organización, teniendo en cuenta las expectativas, decisiones y opiniones de la mayoría de miembros que la integran, formándose así líderes capaces y autónomos; libres de egocentrismo y protagonismo

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Es el control que una persona posee y

puede ejercer sobre otra. Es dar mayor autoridad a la comunidad, pues se sigue la lógica de que, al compartir el poder con los miembros de la comunidad aumentan las capacidades de poder del líder y también mayor influencia para el líder. La influencia es el proceso por medio del cual las personas o los líderes convencen con éxito a los demás para que sigan sus recomendaciones, sugerencias u órdenes mediante el proceso de la comunicación humana.

**Cuadro 2. Estilos de liderazgo**

LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO		
Autocrático	Democrático	Liberal
El líder establece las normas sin la participación del grupo.	Las normas se debaten y deciden en el grupo, estimulado y ayudado por el líder.	Existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales; la participación del líder es mínima.
El líder determina la tarea que cada uno debe ejecutar.	La división de las tareas queda a cargo del grupo.	La división de las tareas queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante y "personal" en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.	El líder trata de ser un miembro normal del grupo. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no intenta evaluar ni regular el curso de los acontecimientos; sólo cuando se le pregunta comenta sobre las actividades de los miembros.

**Fuente. Comunicación en las Organizaciones. Fernández Collado, Carlos.**

El liderazgo es un aspecto importante en el proceso de un grupo, y puede ser considerado un elemento en la estructura del mismo. Con frecuencia existe en un grupo o en una organización una posición que se identifica como la del líder, la cual está asociada con el papel del líder. Sin embargo, el liderazgo suele tratarse de modo independiente tal vez porque es visto como un fenómeno particularmente significativo.

- **Enfoques del liderazgo.** El estudio en torno al liderazgo tiene una larga historia en el mundo occidental; los investigadores pensaban que las personas que lograban una posición de liderazgo poseían ciertos rasgos o características que los diferenciaban de los no-líderes o seguidores. Los datos de diversos estudios con este enfoque revelaron que las personas no son más efectivas por el simple hecho de poseer determinadas características, ya que para que una persona pueda ser líder, debe ser capaz de alcanzar ciertas metas necesarias, saber relacionarse con los demás de manera eficaz y desear ser líder.

Antes de que una persona pueda demostrar sus dotes en el campo del liderazgo, es indispensable que primero alcance la posición de líder en el grupo. "El hecho de que un miembro del grupo surja como líder no depende de algo fortuito sino de varios aspectos del grupo y de sus circunstancias. Una de las variables más significativas parece ser la cantidad y el nivel cualitativo de participación en las actividades del grupo, la mayor parte de esta participación corresponde a pláticas con otros". Cuando hay comunicación, la atención se centra en el orador y le permite a éste exponer sus conocimientos y habilidades a los demás. La participación no verbal contribuye también al surgimiento del liderazgo.

Aunque la cantidad de participación es importante, la calidad y elección del momento para la comunicación ayudan a determinar quien sobresale como líder.

**b) Toma de decisiones.** Se suele pensar en las decisiones mas como medios que como fines. Son los mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada. En efecto suponen la respuesta de la organización ante un problema, cualquier decisión es producto de un proceso dinámico influido por multitud de fuerzas.

Las decisiones son "los medios para conseguir ciertos resultados o solucionar determinado problema. Resultado de un proceso influido por muchas fuerzas"<sup>7</sup>

La toma de decisiones exige de los dirigentes de una organización carisma, objetividad y sobre todo responsabilidad y preparación, ya que tomar decisiones eficaces puede constituir un proceso complejo, basado en los conocimientos y preparación de un dirigente.

Con independencia de las diferencias de organización y de nivel de participación del talento humano, los dirigentes son los responsables de los resultados de sus decisiones. Los especialistas en la toma de decisiones han elaborado varios métodos para clasificar las decisiones. Aunque muy similares entre sí, difieren fundamentalmente en cuanto a la terminología que utilizan, por lo cual describo aquí el sistema propuesto por Herbert Simón, que distingue dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Decisiones programadas: cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Por consiguiente, estas

---

<sup>7</sup> FERNÁNDEZ C. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Mexico, Trillas. 2002. p.45.

decisiones están programadas, ya que los problemas rutinarios se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente.

Decisiones no programadas: “son decisiones que son nuevas y no están estructuradas. No existe un procedimiento para hacerle frente a un problema, ya sea porque no se hubiera presentado anteriormente de esa misma forma o bien porque es compleja y de enorme importancia. Estos problemas merecen una atención especial”<sup>8</sup>.

**c) Jerarquización y procesos administrativos.** Hacen relación a las pautas que siguen los puestos de trabajo de una organización y las decisiones tomadas. Causa importante del comportamiento personal y de grupo.

El papel de la Administración es principalmente el de lograr el adecuado funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos y trabajando siempre en pos de un objetivo. Este propósito será más real en la medida en que la administración se realice por medio de tareas tales como prever, planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño del talento humano que conforma la empresa.

Si se aplican los conceptos de proceso administrativo al correcto desenvolvimiento de éstas fases, se dan en la administración dos aspectos que Lyndall Urwick denominó mecánica administrativa y dinámica administrativa, encargadas respectivamente de las fases mencionadas.

✍ **Mecánica administrativa** Comprende los aspectos relacionados con la formación, creación y estructuración del organismo y están incluidas las funciones de:

- ✍ **Previsión** Que se refiere a la necesidad de ver con anticipación lo que puede suceder, a fin de que la organización determine qué podrá hacer.
- ✍ **Planeación** Se refiere a organizar las actividades de acuerdo con un plan, a fin de orientar la acción y establecer qué se va a hacer.
- ✍ **Organización** Se refiere a la disposición de las distintas partes del todo, a fin de permitir su funcionamiento y establecer la coordinación de lo que se va a hacer.

---

<sup>8</sup> GIBSON, James. Las Organizaciones. Bogotá: Mc Graw-Hill. 1997. p.340

✍ **Dinámica administrativa.** Se fundamenta en la actividad operacional de los diferentes entes que conforman el organismo empresarial, dentro de ella se encuentran las funciones de:

✍ **Dirección** Se refiere a la aplicación del principio de autoridad y a la fuerza motivadora para que se realice la acción conforme a los planes, y a velar porque las cosas se hagan.

✍ **Control** Se refiere a la verificación y regulación de las actividades, a fin de establecer cómo se están haciendo y en que forma se han hecho.

? **Comunicación de desarrollo** Se refieren al desarrollo del personal; en términos de socialización, recreación, capacitación y otras actividades que cumplan con el objetivo de proyectar al colaborador dentro de su espectro organizacional; permiten el crecimiento del individuo y por ende el de la institución a la cual pertenece.

“Este se convierte en un proceso que se enriquece con la puesta en marcha de programas estratégicos”<sup>9</sup>.

**a) Socialización.** La socialización “son actividades que lleva a cabo una organización para integrar los objetivos personales y los de la propia empresa”<sup>10</sup>.

Una de las condiciones importantes en las comunicaciones internas de desarrollo de una empresa es la socialización, ya que esta es el fruto de la interacción humana, posibilitada por múltiples formas de comunicación, las formas de interrelación que van definiendo una manera específica de hacer las cosas y por ende una manera de ser; las acciones de divulgación que dan a conocer y pone en contacto historias de unos y otros, las diversas formas de reuniones sociales, el círculo de relaciones sociales y de trabajo; los procesos educativos y los de participación.

**b) Motivación.** Donely define: La motivación “son las fuerzas que actúan sobre el talento humano y que incitan o dirigen su conducta”

---

<sup>9</sup> Ibid, p. 230

<sup>10</sup> DONELLI. Procesos de toma de toma de decisiones. Irwin, 1995. p.384

La motivación es un factor que interviene en el adecuado desarrollo de la comunicación interna ya que mediante ésta es que el talento humano expresa sus necesidades y comportamientos en la organización. En consecuencia, puede decirse que la comunicación interna influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- ✍ Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influye en el comportamiento cuando son provocados
- ✍ Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- ✍ Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- ✍ Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.
- ✍ Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento, un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamiento.

Desde esta perspectiva en la administración y particularmente en este tema se ha tenido presente la priorización del hombre como el ser que en sus debilidades puede mejorar en la medida en que tenga la oportunidad de hacerlo y en cuanto a sus fortalezas pueda seguir desarrollándose y especializándose en el campo empresarial.

Por otro lado, la comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en la organización como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas esta determinada por la percepción que tengan de si

mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensas). La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

La percepción social no siempre es racional o consciente: La percepción social es el medio a través del cual una persona se forma una idea acerca de otra, con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones rápidas o tener una comprensión actual de los demás. Para describir la empatía, muchos autores utilizan vocablos sinónimos, como comprensión de personas, sensibilidad social o rapidez de percepción social. En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de los demás. La motivación de quienes integran la organización aunque no en todos los casos, se ha visto aumentada por los incentivos que se ofrece al interior de la misma, tales como paseos, reconocimientos, capacitaciones, cargos de responsabilidad.

Se han premiado la responsabilidad, el liderazgo, la disciplina, la puntualidad y el compañerismo. Factores estos, que han permitido un crecimiento, desarrollo y satisfacción personal, sin embargo estos no son suficientes para despertar un interés, una motivación total<sup>11</sup>.

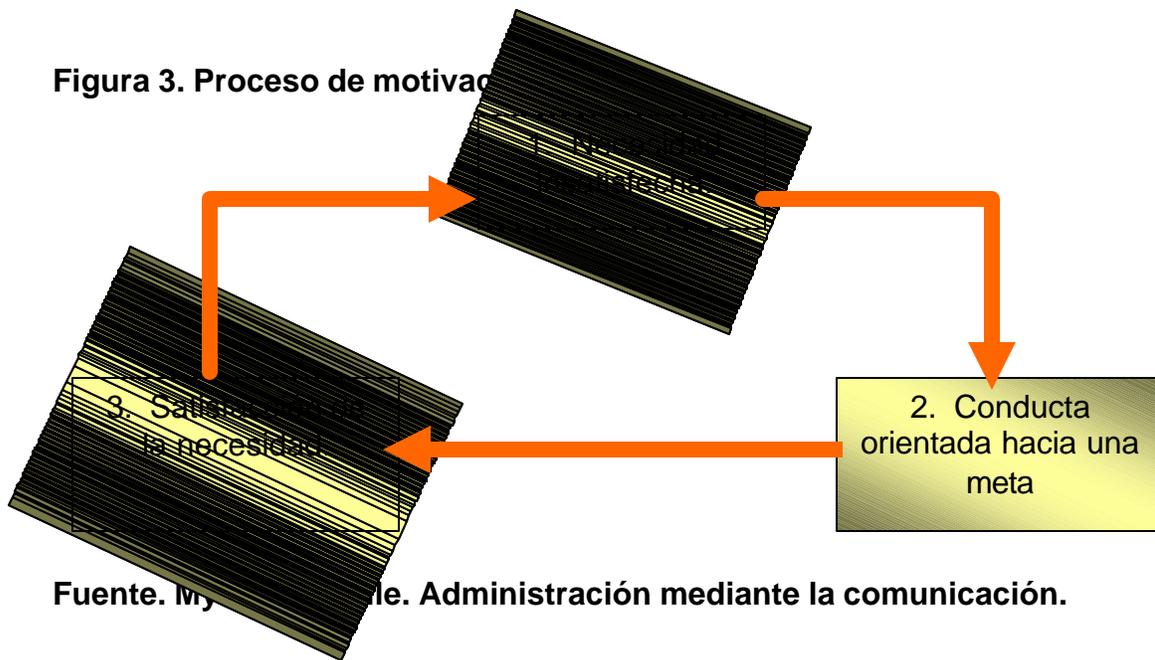
- **Noción conceptual de motivación.** La Motivación es el impulso, anhelo o deseo que induce a una persona a realizar un trabajo, porque desea hacerlo con el fin de satisfacer sus necesidades. Desde la perspectiva de un líder, una persona que está motivada: Trabaja duro por conseguir sus objetivos junto con la comunidad, Mantiene un ritmo de trabajo intenso, Tiene una conducta autodirigida hacia metas importantes.

- **El proceso de motivación.** La motivación empieza con una necesidad insatisfecha, dirigiendo la conducta hacia la satisfacción.

---

<sup>11</sup> GIBSON, Op. cit., p. 164

Figura 3. Proceso de motivación



Fuente. My... le. Administración mediante la comunicación.

La Motivación es el impulso de una persona para realizar su trabajo, porque desea hacerlo con el fin de satisfacer sus necesidades. La función del líder consiste en identificar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar.

El líder requiere de los seguidores, así como éstos del líder, para que ambos puedan satisfacer sus necesidades. Todo grupo humano necesita un líder que lo conduzca a la satisfacción de necesidades, tanto de orden material como espiritual, y el líder, a la vez, requiere de los seguidores para satisfacer sus propias necesidades.

**c) Recreación.** La recreación se constituye en una herramienta o instrumento para mejorar la mente, desarrollar el carácter, mejorar la salud o aptitud física; aumentar la productividad o moral del talento humano y lograr muchos objetivos. La recreación son actividades que se realizan por parte del individuo; con ninguna otra recompensa que la utilización de las horas libres de una manera que busque la proyección de las actitudes creadoras, habilidades físicas y beneficios morales del talento humano.

Existen tres tipos de recreación:

- ✍ **Recreación turística.** Tiene como objetivo brindar al individuo un cambio de actividades cotidianas, acompañadas de la posibilidad de adquirir nuevas experiencias y conocimientos.
- ✍ **Recreación dirigida.** Busca por medio de la realización de actividades de integración dirigida por profesionales en la materia, el acercamiento entre el grupo.
- ✍ **Recreación deportiva.** Busca la realización de actividades constantes, en donde el individuo participa gracias a su potencialidad.

En toda organización la recreación se constituye en uno de los motivadores esenciales del integrante porque es algo que su condición de ser humano anhela.

**d) Participación.** La participación consiste en hacer parte de una situación, desarrollando ahí un papel protagónico, fundamental en el resultado final del hecho, por eso no sólo debe ser entendida como una mera opinión sino también como la participación del yo en áreas o actividades en las cuales se sienta competente. Esto hace que la mayoría de integrantes participe activamente en espacios de recreación y esparcimiento, además de acrecentar su sentido de pertenencia con la organización.

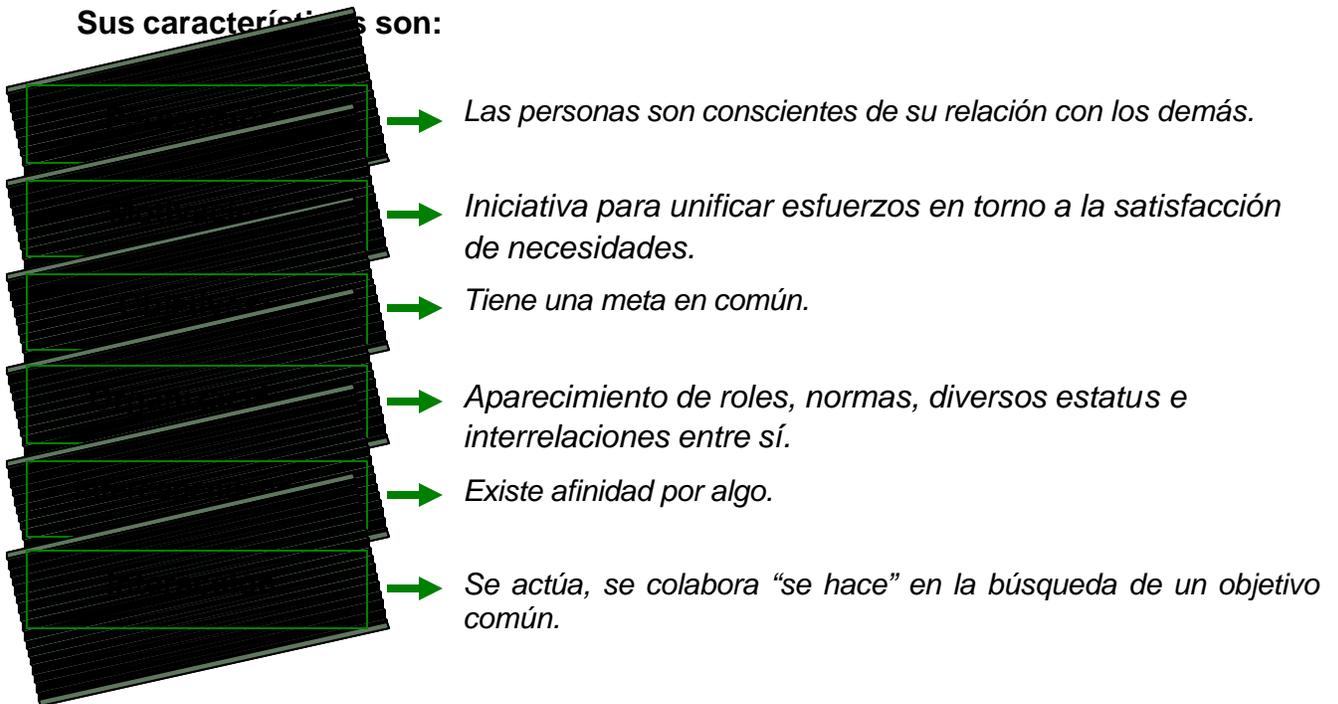
La Administración participativa está muy ligada con la idea de calidad y la perspectiva cultura, como su nombre lo indica, ésta tendencia administrativa está marcada a la participación e involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles, con el trabajo, objetivos y estrategias comunes.

Si bien se parte de una participación en informar y difundir precisamente los objetivos, la misión y la visión de la Empresa (elementos culturales básicos), la idea es que éstos sean no solo conocidos, sino aprobados por todos para que realmente sean aprobados y no se queden en el papel. Toda persona de todos los niveles tiene la capacidad y el derecho suficientes como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal) que finalmente los lleven a ser co-responsables de las decisiones que se tomen en esa búsqueda compartida. Algunas de las razones por las que este tipo de tendencia está cobrando mayor relevancia en todo el mundo son: Mejorar la calidad de las decisiones, estimula la productividad, incrementa la moral y la satisfacción con el trabajo, capacita a la Organización para responder más eficazmente a las demandas del medio.

**e) Equipo de Trabajo.** Todos necesitamos de manera permanente a quienes están a nuestro alrededor para planear, realizar y poner en marcha ideas. Son el entendimiento, el trabajo coordinado y el compromiso con una meta, lo que hace posible un grupo exitoso.

**- Concepto y características del equipo de trabajo.** Vale la pena aclarar la diferencia entre equipo y grupo, este último se define como un conjunto de seres humanos en el que estos hayan entablado relaciones sociales entre sí. Cuando en un grupo se dan ciertas condiciones: número limitado de integrantes, objetivos muy concretos, distribución precisa de tareas, relaciones mutuas funcionales y coordinación adecuada de personas y tareas, podrá hablarse de un equipo.

**Sus características son:**



**- Etapas del desempeño de un equipo de trabajo**

- ? **Orientación.** Corresponde al por qué se conforma el grupo.
- ? **Desarrollo de confianza.** Es la interrelación con los demás miembros del grupo.
- ? **Clasificación de metas y funciones.** Cuál es el objetivo del grupo, que se busca, cuáles serán los alcances o metas a lograr.
- ? **Compromiso.** Se refiere a la parte estratégica, es decir la manera como se va alcanzar las metas.

- ? **Implantación.** No todos los integrantes del grupo desempeñan todas las tareas necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.
- ? **Alto desempeño.** Es la etapa en que se ha culminado con el objetivo propuesto.
- ? **Renovación.** Es la etapa en la que el grupo se cuestiona a cerca de los motivos que harán que el grupo continúe luchando.

**1.6.3 La comunicación interpersonal en las organizaciones.** Resulta imposible imaginar una asociación de personas desde una pareja hasta una nación que pueda subsistir sin la comunicación. Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobretodo cuando el entorno cambia imprevisiblemente.

La trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida en que se asciende por la pirámide organizacional. Hay una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con otros; esos actos comunicativos son de gran relevancia para el desarrollo de la Empresa.

La comunicación interpersonal es también un ingrediente principal en las pocas relaciones clave que determinan, en gran medida, nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas.

- **Definición de comunicación interpersonal.** Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto literalmente, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Blake y Haroldsen la definen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata. En otras palabras, cuando se habla de comunicación interpersonal alude a la comunicación cara a cara. Llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal, pero su frecuencia y complejidad -en comparación con las que se dan cara a cara- las hace poco relevantes.

Características de este tipo de actividad comunicativa:

- ? Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- ? No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se quieren por lo menos dos personas
- ? El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido.
- ? Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de toma y daca en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.
- ? La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- ? Al tratarse de una interacción cara a cara, los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
- ? Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual suele pensarse que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más personas, en un contexto cara a cara. Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal.

En este sentido las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en que se encuentren. A medida que la relación se torna más y más interpersonal, como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, se vuelve única.

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás. Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: Cultural, sociológica y psicológica. La información disponible permite la ubicación en uno de tres niveles de conocimiento de los interlocutores: Conocimiento descriptivo (conocer las características físicas), Conocimiento predictivo (poseer información sobre los valores, creencias y modo de comportarse de los otros), Conocimiento explicativo (comprender las razones del comportamiento de los demás).

Si se parte de la perspectiva de desarrollo, el análisis se torna más complejo. En primera instancia, puede afirmarse que las relaciones de trabajo, sobre todo en las grandes organizaciones, suelen ubicarse entre los planos descriptivo y predictivo. Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean. Las corrientes participativas de la administración pugnan por lograr incrementos en la autonomía del personal en materia de decisiones y por un mayor acercamiento entre la gente, esto supone relaciones en los niveles predictivo y explicativo respectivamente.

- **Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal.** La relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de algunas habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento. Hay un sinnúmero de posibilidades en este sentido. Algunas que aparecen con mayor frecuencia en el campo de las Organizaciones son:

- **Distorsión semántica** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como conceptos abstractos.
- **Distorsión serial** Es la alteración del mensaje que viaja de una persona a otra, crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información** Es el exceso de información recibida al punto anterior.

#### **1.6.4 Cultura organizacional administración de recursos simbólicos y comunicación**

? **Cultura organizacional.** Hay una tendencia creciente a considerar que la cultura tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidos, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad, lo que finalmente influirá de manera importante en su comportamiento.

“Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan”<sup>12</sup>. Los valores y las creencias son elementos constitutivos de la cultura; las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva, se mueven en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (acerca del ser humano, del mundo, del trabajo etc.).

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas.

En el sistema cultural se tiene, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Estas últimas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicas de sus miembros.

Estas manifestaciones se clasifican en simbólicas, conductuales, estructurales, y materiales.

Las manifestaciones Simbólicas son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, y a las relaciones que se generan entre ellos.

Las manifestaciones Conductuales son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural

---

<sup>12</sup> FERNANDEZ, Op.Cit., p. 54

Las manifestaciones Estructurales son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural

Las manifestaciones Materiales comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Bajo esta perspectiva, cualquier organización constituye un sistema cultural, ya que tiene, por un lado, valores y creencias y por otro una serie de manifestaciones culturales.

Se llama Cultura Organizacional al conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una Organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Los valores y creencias se manifiestan de forma simbólica, conductual, estructural, y material, como se mencionó anteriormente. Aplicadas a la Organización, cada una de ellas:

- ? **Simbólicas** Incluyen la filosofía de la Organización (la forma como ha definido y expresado su misión, visión y sus valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales tipografía) y su mitología (héroes y villanos)
- ? **Conductuales** Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la Organización
- ? **Estructurales** Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación) que rigen en la Organización.

La cultura de la Organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad su grado de formalidad y su dirección, entonces, esto va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el "estilo" comunicativo de la Organización, y que la caracterizará como una cultura de contexto alto o de contexto bajo, para usar los términos de Edward T. Hall.

En el primer caso, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí. La comunicación que se da en ambos casos es diferente. Hall afirma que "una comunicación de contexto alto es aquel en el que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito".

Una Organización con una cultura fuerte es decir aceptada y expresada en la conducta cotidiana de la gente, es casi seguro que tendrá una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes. Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable.

? **Administración de Recursos Simbólicos.** La administración de recursos simbólicos (ARS). Prácticamente acaba de surgir dentro del estudio de la comunicación y de la cultura organizacional.

Las Organizaciones tienen recursos diversos de los que echan mano para lograr sus objetivos: gente, dinero, tecnología, instalaciones, materia prima, conocimiento, son algunos de los más conocidos. Hay otros a los que se les llama simbólicos, que son tan importantes como los demás, y que en resumen, son aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas, significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la Organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Algunos de estos elementos actúan sobre el plano lógico y racional, y otros sobre la intuición y la emoción.

Los recursos simbólicos de la Organización con los que puede reforzar su cultura son:

- La historia y la mitología organizacionales. La primera se refiere a todos los acontecimientos comprobables que se han dado desde que nació la Organización. Los mitos, en cambio, son interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la Organización, que conforman una especie de historia sagrada, con sus héroes, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la Organización llegó a ser lo que es.

- . El conjunto de elementos culturales que la Organización ha definido, como su misión, visión, valores, ciencias y principios, y que describen lo que en ella se considera importante, necesario, bueno y deseable.
- . Ceremonias que incluyen deferentes clases de ritual, ya sea para celebrar las fechas y eventos significativos para la organización, como para reconocer las conductas ejemplares de sus colaboradores
- . Identificadores, entendiendo como tales a recursos diversos, como el manejo del color, logotipo, tipografía, uniformes y la decoración, entre otros, que pueden tener un gran valor simbólico cuando son bien aprovechados.

Por otro lado, es importante señalar que los diferentes tipos de manifestaciones culturales que existen, también envían día tras día una enorme cantidad de mensajes que pueden ser consistentes con la imagen que la organización quiere dar de sí misma, pero que pueden no serlo; por eso el Administrador debe cuidar que todas las manifestaciones de la cultura real de la Organización sean consistentes entre sí y con la cultura ideal, es decir, con la que se pretende tener o alcanzar.

La ARS es el proceso encaminado a lograr que los recursos simbólicos de la Organización sean aprovechados de manera óptima, con el fin de que contribuyan al reforzamiento de la cultura de la Empresa. Puede ayudar a la Organización no solo al adecuado manejo de los medios de comunicación y de los recursos con los que cuenta, sino también a lograr la consistencia en los mensajes que se envían constantemente a través de las manifestaciones culturales.

**1.6.5 Sistema de gestión de la calidad.** En un esfuerzo por mejorar continuamente, las Empresas deben realizar constantes evaluaciones de sus procesos y atributos mínimos necesarios para sobrevivir en el mercado asegurándose de que los están desarrollando con calidad, aspecto que en la actualidad ha tomado una gran importancia.

El sistema de gestión de calidad se refiere a la estructura orgánica, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de ésta, es decir que se incluyen las actividades necesarias para proporcionar la confianza de que se cumplirán todos los requisitos que establece dicho sistema de calidad considerando las interacciones humanas como una parte decisiva por lo que desarrolla las habilidades y capacidades del talento humano para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas propias y de la organización en general

ISO 9000 es una familia de estándares de calidad desarrollados por la organización internacional para la estandarización. Las compañías pueden ser certificadas ISO 9000 mediante una rigurosa auditoría a sus procesos, el propósito de esta auditoría es demostrar que las compañías han documentado sus procesos en las 20 diferentes categorías y que están llevando a cabo sus procesos tal como los han documentado. Esta certificación ayuda a asegurar a otras compañías que determinada firma realmente hace lo que dice, siempre.

El Sistema de Calidad aquí definido, se aplica a todos los procesos relacionados con la certificación, como lo es la comunicación interna, y a todos los departamentos involucrados en la implementación del sistema de gestión de calidad. Todos los documentos y datos del sistema de gestión de calidad se relacionan en el listado maestro de documentos y se clasifican en 4 niveles: Manual de calidad, Manual de procedimientos instructivos, Registros, Documentos internos y externos.

- **Certificación.** Es la acción de constatar en forma confiable que un producto, proceso o servicio es conforme con una norma específica u otro documento normativo y la realizan organismos independientes acreditados para ello. Los beneficios que se pueden obtener mediante la certificación son tan amplios que van desde beneficios de índole estratégico y de mercadeo, mejoramiento de la operación de la Empresa que sienta las bases para la mejora continua, la confianza del Talento humano en el desarrollo de sus tareas etc., logrando esto mediante unos principios de gestión de calidad entre los cuales está el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y relaciones mutuamente benéficas

- **Calidad.** La calidad es satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes; en el caso de la comunicación interna la calidad consiste en determinar el nivel de profundidad y precisión de la información. El concepto de calidad y la filosofía que hay detrás de él son las principales corrientes de la administración actual.

En la **Administración de Calidad** el punto de partida es que la calidad está centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios. Es entonces un enfoque diferente en el sentido de que busca la satisfacción total y completa de los clientes de una Empresa, para lo cual tendrá que conocer detalladamente sus necesidades y desarrollar productos y servicios con normas específicas muy altas y que se logren en una forma consistente y continua. Además deberá estar al tanto de los

cambios en necesidades y contextos de todo tipo, de manera que se tenga una adaptación al cambio pero también se ejerza en forma proactiva. Es decir, se marque el camino del cambio. La búsqueda de la calidad no es sólo función de un departamento o nivel jerárquico, de una función o actividad, sino que engloba totalmente a la Organización.

Este enfoque organizacional es un proceso continuo de compromiso, capacitación motivación, participación que de hecho crea una nueva cultura en la Empresa

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de investigación.** La presente investigación es descriptiva y analítica. Describe a la Organización tanto en sus variables endógenas como exógenas y también describe y analiza el estado actual de la Comunicación Interna.

**1.7.2 Método de investigación.** Inicialmente se hace uso de la observación directa como método de investigación ya que ello permite ampliar el conocimiento de lo que es, en detalle, TELENARIÑO, su planta física, su Talento Humano y otros elementos que se analizarán en el capítulo siguiente. Se trabajó basándose en el método Inductivo, ya que permite partir de la observación de situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, describir, analizar y concluir proposiciones acerca de dichas situaciones.

**1.7.3 Fuentes de información.** Para obtener la información necesaria que permita conocer el desarrollo de la comunicación interna en TELENARIÑO se recopiló información tanto primaria como secundaria.

- ? **Fuentes de información primarias** Se recurrió a las encuestas, entrevistas y la observación directa. Las encuestas se efectuaron a Directivos, trabajadores oficiales y contratistas de TELENARIÑO.
- ? **Fuentes de información secundarias** Se realizó la investigación en consultas, libros, revistas, tesis, paginas web y demás documentos que sirven de apoyo a la investigación propuesta, en especial se tomó como base los documentos de la oficina de Planeación y de la división administrativa, documentos del clima organizacional, plan estratégico, manual de inducción, plan de gestión y valores corporativos.

La información recolectada se sistematiza, se tabula y posteriormente se analizan los resultados obtenidos.

**1.7.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.** Para esta investigación se cuenta con los recursos necesarios como son:

- ? **Talento humano** La investigadora, personal de TELENARIÑO, la Oficina de Planeación, Cuerpo docente de la Universidad de Nariño, el personal de proyectos y el acompañamiento del asesor Dr. FIDEL DIAZ TERAN.
- ? **Recurso institucional** Se cuenta con la biblioteca de la Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Internet y material de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO".
- ? **Encuesta** Se utilizó la encuesta como técnica para obtener información sobre las diferentes variables que incluye el estudio.
- ? **Entrevista** Se aplicó la entrevista con el objeto de obtener mayor información sobre el problema.

**1.7.5 Población y Muestra.** Se tomó como población de estudio a los trabajadores de todas las áreas de la Empresa de telecomunicaciones y de todos los niveles jerárquicos como directivos, profesionales, coordinadores, administrativos y operativos.

Para realizar la presente investigación se tomó como muestra a 156 trabajadores, donde se distingue contratistas a término indefinido y a término fijo; se hace con el fin de evitar desinformación en la encuesta y la entrevista.

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

De donde:

e	=	error máximo permitido
n	=	tamaño de la muestra
N	=	amplitud del universo
p	=	Porcentaje con el que se produce determinado fenómeno
q	=	Porcentaje complementario de P, ósea, (100-p)

Se toma un error máximo del 5%

$$n = \frac{155 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(154)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{148.862}{1.349}$$

$$n = 110 \text{ Encuestas}$$

Esto significa que en TELENARIÑO se debe sacar una muestra equivalente a 110 empleados distribuidas así:

### Cuadro 3. Distribución de la muestra

DISTRIBUCIÓN POR DEPENDENCIA	CONTRATO	NOMINA
Gerencia	1	2
Secretaría general	1	2
Control interno	1	2
Sistemas	19	2
Planeación	1	2
Subgerencia administrativa, comercial y financiera	3	2
Subgerencia de operaciones	2	1
Atención al cliente	1	2
Red externa, planta interna	1	34
Personal, almacén, suministros	4	4
Servicios generales		5
Contabilidad, tesorería, facturación		6
Presupuesto		1
Suscriptores, quejas y reclamos		3
Control y desarrollo		8

## 2. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

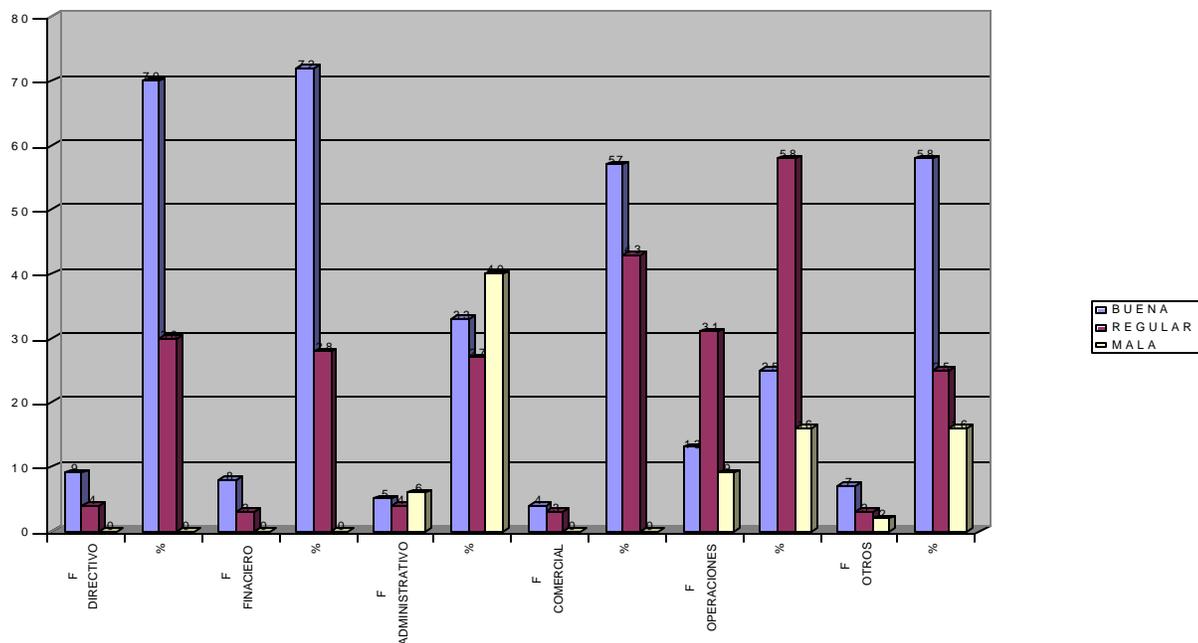
El análisis de resultados, muestra la percepción de los trabajadores sobre las diferentes variables y componentes que hacen parte de la COMUNICACIÓN INTERNA, resultados que se perciben en la encuesta, los cuales muestran el promedio de cada uno de los factores y variables que inciden directamente en la comunicación interna.

Para el análisis y tabulación de la información, se tomaron las respuestas de las preguntas que facilitaron el desarrollo del diagnóstico y elaboración de la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna.

### **Cuadro 4. ¿Dentro de los procedimientos concernientes a su cargo, como se da la comunicación con su jefe inmediato?**

Area Calificación	DIRECTIVO		FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		COMERCIAL		OPERACIONES		OTROS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
BUENA	9	70	8	72	5	33	4	57	13	25	7	58
REGULAR	4	30	3	28	4	27	3	43	31	58	3	25
MALA	0	0	0	0	6	40	0	0	9	16	2	16
TOTAL	13	100	11	100	15	100	7	100	53	100	12	100

**Figura 4. Dentro de los procedimientos concernientes a su cargo, como se da la comunicación con su jefe inmediato**



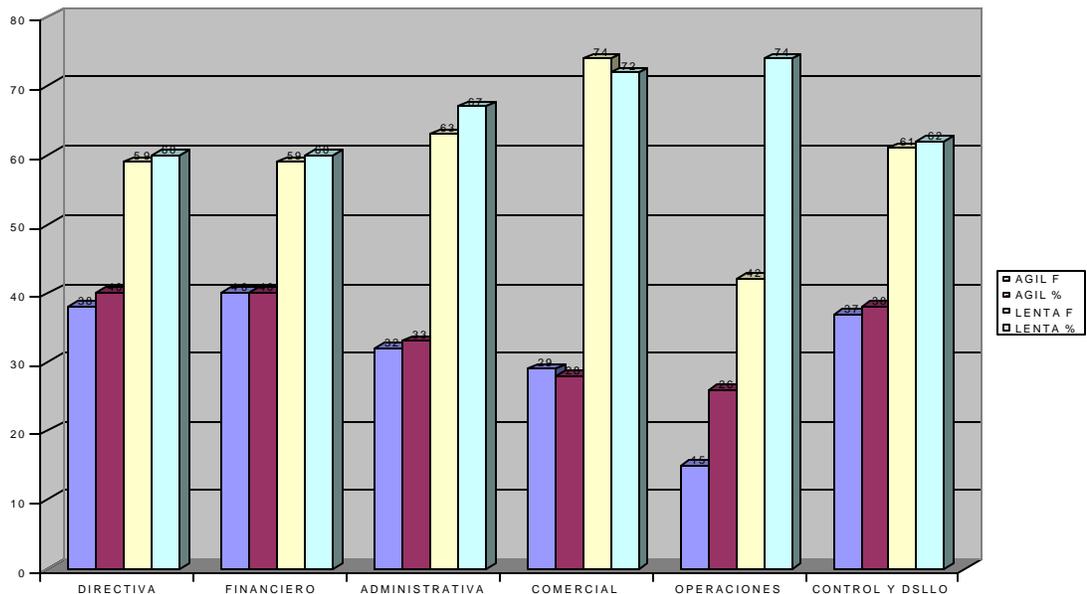
Se determina que la comunicación con el jefe inmediato, en el nivel directivo es buena en un 70%, regular en un 30% y en ningún caso es mala ya que existe buen flujo de información debido a que es una comunicación verbal directa tanto ascendente como descendente; en la división Financiera la comunicación con el jefe inmediato es buena en un 72% y regular en un 28%, en la división administrativa se presenta un porcentaje alto de mala comunicación con el jefe inmediato que es del 40%, 27% regular y 33% buena, en la división Comercial un 57% tiene buena comunicación con el jefe inmediato, el 43% regular y en ningún caso mala, en la división de operaciones es buena en un 25%, regular en un 58% y mala en un 16% y en Control y desarrollo un 58% tiene buena comunicación con el jefe inmediato, un 25% regular y un 16% mala

Se puede concluir que en términos generales la comunicación entre jefe y colaboradores en cada división es aceptable para el desarrollo normal de las funciones y procedimientos al interior de cada área; pero existe una clara falencia en la división administrativa ya que el porcentaje más alto es de mala comunicación con el jefe inmediato.

**Cuadro 5. Clasifique como ágil o lento el flujo de comunicación que recibe de otras dependencias**

Area	Calificación	AGIL		LENTA	
		F	%	F	%
DIRECTIVA		38	40	59	60
FINANCIERO		40	40	59	60
ADMINISTRATI VA		32	33	63	67
COMERCIAL		29	28	74	72
OPERACIONES		15	26	42	74
CONTROL Y DSLLO		37	38	61	62

**Figura 5. Clasifique como ágil o lento el flujo de comunicación que recibe de otras dependencias**



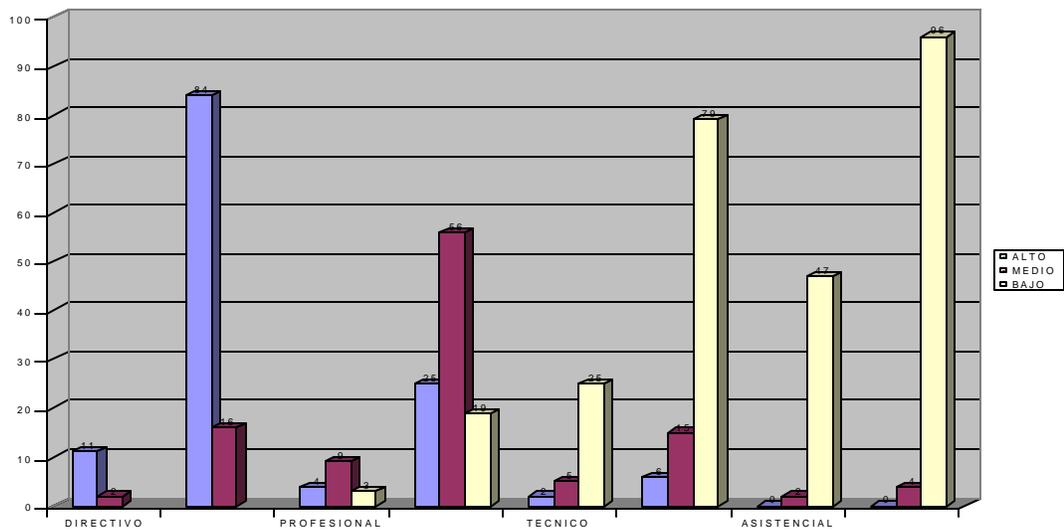
En el cuadro No. 3 referente al flujo de comunicación que existe entre dependencias, se obtuvo que los flujos de información que llegan del nivel Directivo hacia otras dependencias es en un 60% lento y en un 40% ágil, la información financiera es también en un 60% lento y en un 40% ágil, la información administrativa 67% lento y en un 33% ágil, la información comercial es

en un 72% lenta y un 28% ágil, la información de operaciones es lenta en un 55% y lenta en un 45%, y la información de control y desarrollo es 62% lenta y 38% ágil, lo cual indica que los flujos de información entre dependencias no circula adecuadamente y tampoco es suficiente, lo cual dificulta el trabajo en equipo entre algunas dependencias.

**Cuadro 6. ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones concernientes a su trabajo?**

Área	DIRECTIVO		PROFESIONAL		TÉCNICO		ASISTENCIAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>ALTO</b>	11	84	4	25	2	6	0	0
<b>MEDIO</b>	2	16	9	56	5	15	2	4
<b>BAJO</b>	0	0	3	19	25	79	47	96
<b>TOTAL</b>	13	100	17	100	32	100	49	100

**Figura 6. ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones concernientes a su trabajo**



Existe una clara falencia en la participación del Talento Humano en la toma de decisiones sobretodo del personal asistencial ya que el 96% opina que su nivel de participación es bajo y un 4% medio, el 6% del personal Técnico opina que su nivel de participación es alto, el 15% medio y el 79% bajo; un 25% del personal

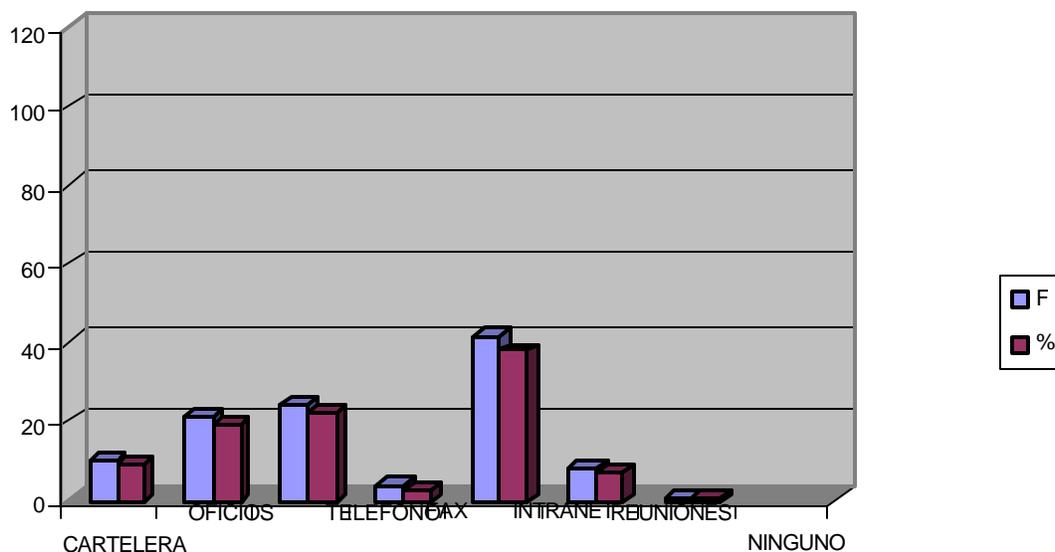
profesional respondió que tiene un alto nivel de participación, un 56% un nivel medio de participación y un 19% un nivel bajo; en cuanto al personal Directivo un 84% respondió que tiene un alto nivel de participación y un 16% bajo. Estos resultados indican que en la empresa no existe una comunicación participativa dirigida a todo el personal de la empresa; a causa de que no se integra los niveles superiores y los inferiores.

**¿Considera que en la Empresa se trabaja en equipo?** El trabajo en equipo por oficinas según las encuestas, en un 43% si existe y un 57% cree que no, esto se observa en la falta de solidaridad y de cooperación en el desarrollo de los procesos que realizan entre dependencias para efectuar sus actividades, dándose así separación de los procesos administrativos, igualmente la comunicación entre dependencias contiene elementos de conflicto que de una u otra forma dificultan el trabajo en equipo.

**Cuadro 7. ¿Cuál medio de comunicación interna existente en la empresa le parece el más efectivo?**

<b>VARIABLE</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
CARTELERA	10	9
OFICIOS	21	19
TELEFONO	24	22
FAX	4	3
INTRANET	42	38
REUNIONES	8	7
NINGUNO	1	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

**Figura 7. ¿Cuál medio de comunicación interna existente en la empresa le parece el más efectivo?**



Las variables correspondientes a la mayor efectividad de los medios de comunicación existentes en TELENARIÑO, muestran que la intranet es el medio de comunicación más efectivo para la Empresa ya que es rápido y económico, tiene un porcentaje de 38%, seguido del teléfono con 22%, oficios 19%, carteleras 9%, reuniones 7%, fax 3% el cual tiene el porcentaje mas bajo de efectividad según la encuesta, ninguno 0.9%.

**Señale el medio de comunicación interno que utiliza con mayor frecuencia.**

El medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia es el teléfono con un 37%, seguido de la intranet con un 26%, teniendo en cuenta los resultados de la anterior pregunta, en la cual el medio de comunicación interna mas efectiva es la intranet, resulta contradictorio que el medio de comunicación mas utilizado sea el teléfono, esto quizá se debe a la falta de capacitación en el manejo de la intranet, ya que aunque es mas efectivo, necesita cierto grado de capacitación para su correcto uso, lo cual no sucede con el teléfono, que no es tan efectivo ni rápido pero su uso es mas conocido y convencional lo cual influye en la frecuencia con que se lo utiliza.

El medio que se utiliza con mayor frecuencia que le sigue a la intranet es el oficio con un 19% ya que estos generan cierta seguridad al dejar un soporte escrito de lo mencionado, carteleras 5%, reuniones 7% este porcentaje es bajo, ya que es un

recurso muy poderoso para luchar contra la comunicación informal, fax 4% que es el porcentaje más bajo.

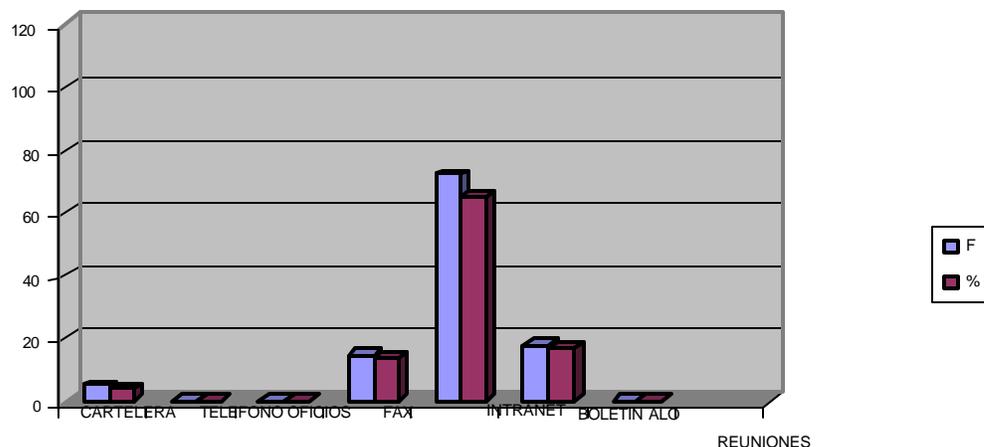
**¿Comprende claramente los mensajes que recibe en la Empresa?.** En cuanto a la claridad de los mensajes que se recibe en la empresa un 62% de los trabajadores encuestados respondió que si comprende claramente los mensajes, un 30% respondió que no comprende claramente los mensajes que recibe en la empresa y el 8% respondió que algunas veces entiende claramente los mensajes y otras veces no debido en buena parte a que no todos los encuestados tienen el mismo nivel educativo, ni cultural por lo cual se deben tener muy en cuenta estos aspectos ya que lo ideal es que todo el talento humano tenga claro sus funciones, y las generalidades de la empresa.

Siempre hay que cuidar la manera de cómo se emite y se recibe el flujo de los canales de comunicación, ya sea, por medio de e-mail, gráficos, boletines informativos, vídeos, entre algunos.

**Cuadro 8. ¿En cual de los medios de comunicación que existen en la empresa considera que requiere capacitación?**

<b>VARIABLE</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
CARTELERA	5	4
TELÉFONO	0	0
OFICIOS	0	0
FAX	15	14
INTRANET	72	65
BOLETÍN ALO TELENARIÑO	18	17
REUNIONES	0	0
TOTAL	110	110

**Figura 8. ¿En cual de los medios de comunicación que existen en la empresa considera que requiere capacitación?**



La capacitación en los medios de comunicación interna se considera muy necesaria ya que como se observa en el cuadro No. 15, un 65% requiere capacitación primordialmente en el manejo de la intranet, ya que éste necesita un cierto grado de conocimiento es su funcionamiento, el 16% considera que es necesario tener capacitación en el manejo del Boletín ALO Telenariño, el 4% requiere capacitación en cuanto al diseño de carteleras y un 14% considera que necesita capacitación en el manejo del fax.

Se debe tener en cuenta que el entrenamiento y capacitación al personal son fundamentales para darle oportunidad de desarrollo, optimizar su desempeño y velar porque realice su trabajo con seguridad y efectividad.

Mediante estos resultados se puede determinar también que se es necesario mantener actualizados los procedimientos y medios comunicacionales para identificar las necesidades de capacitación y suministrarla de tal manera que se mejoren los conocimientos, habilidades y actitudes, orientadas a lograr una comunicación interna adecuada y funcional que genere en los funcionarios un desempeño superior y competitivo.

**¿Qué canal de comunicación considera que se debería implementar para mejorar la comunicación interna?** Las encuestas determinan que el 57% de los trabajadores consideran necesario implementar un sistema de Alta Voz, ya que agilizaría la comunicación y la ubicación de los trabajadores dentro de la empresa,

en cuanto al buzón de sugerencias los datos arrojados en la encuesta demuestran que el 34% cree que la implementación del buzón de sugerencias puede mejorar la comunicación ascendente en la empresa lo cual demuestra la necesidad del cliente interno de dar a conocer sus opiniones; se debe estudiar el lugar de su montaje y así dar existencia a un medio de comunicación ascendente óptimo con el fin de proporcionar retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.

El 8.33% considera que es necesario implementar el vídeo institucional ya que es entretenido y brinda mayor información.

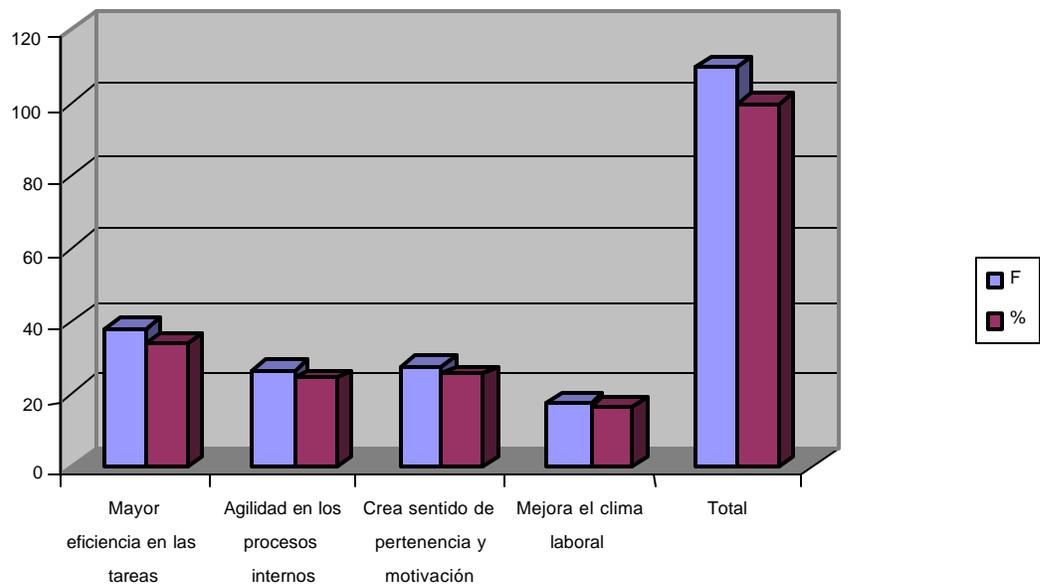
**Señale el tipo de comunicación que usted prefiere que se utilice en la Empresa.** El tipo de comunicación interna de mayor preferencia es la verbal en un 39% ya que se prefiere recibir la información de forma directa bien sea personal o vía telefónica lo que genera mayor confianza entre los trabajadores y se obtiene una retroinformación al momento por lo cual se puede aclarar y explicar varios puntos que no han quedado claros o desbaratar rumores que circulan en la Empresa; el 27% prefiere el uso de la comunicación electrónica, por medio de la intranet por su efectividad, pero es un recurso subutilizado ya que muchos empleados no lo saben utilizar correctamente, el 24% desea la información escrita ya que da a los mensajes un carácter formal y por medio de ella las personas pueden tener un soporte en su archivo; por último un 10% prefiere una información audiovisual ya que se presta mayor atención.

Es importante tener en cuenta la capacitación sobretodo en cuanto a la comunicación electrónica ya que la falta de conocimiento es uno de los factores que impiden la buena utilización de la misma.

**Cuadro 9. ¿Qué beneficios cree usted que genera una buena comunicación interna en la empresa?**

Variables	F	%
Mayor eficiencia en las tareas	38	34
Agilidad en los procesos internos	27	24
Crea sentido de pertenencia y motivación	28	25
Mejora el clima laboral	17	16
Total	110	100

**Figura 9. ¿Qué beneficios cree usted que genera una buena comunicación interna en la empresa?**



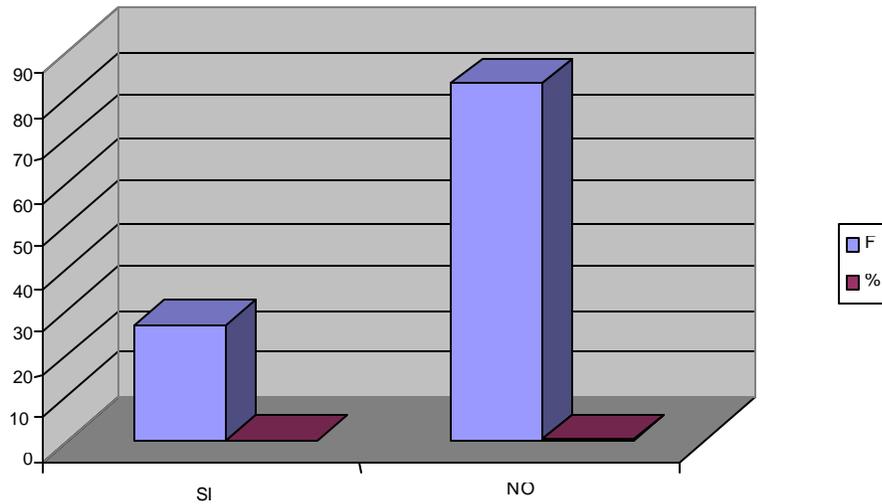
Como muestra el cuadro No. 7 el 34% determina que el mayor beneficio de tener una buena comunicación interna en la Empresa es que se lograría tener mayor eficiencia en el desarrollo de las tareas; el 24% opina que habría mas agilidad en los procesos internos lo cual facilitaría el correcto desarrollo de las actividades; el 26% opina que crearía sentimientos de pertenencia y motivación al poder expresar sus ideas de una forma libre y espontanea en lo cual el factor más importante es el liderazgo del presidente, que debe basarse en el comportamiento y en la filosofía. La alta dirección debe de considerar la comunicación, una herramienta básica para gestionar la empresa, el directivo siempre debe estar dispuesto a los empleados y contestar todo tipo de preguntas, aunque sean difíciles y conflictivas, lógicamente esto muy bien valorado por las personas que escuchan, mucho más que hacer un buen papel ante los medios de comunicación.

El 16% opina que mejoraría el clima laboral; la empresa al estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque, como los famosos boletines internos, telenoticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

**Cuadro 10. ¿Conoce usted acerca del proyecto de certificación de calidad?**

VARIABLE	F	%
SI	27	25 %
NO	83	75 %

**Figura 10. ¿Conoce usted acerca del proyecto de certificación de calidad?**



Con relación al proyecto de certificación de calidad el 75% del talento Humano encuestado no conoce acerca del proyecto, tan solo un 25% si conoce, lo que indica que la mayoría del personal no conoce las ventajas, desventajas y/o procedimientos para obtener la certificación en TELENARIÑO lo cual dificulta su desarrollo.

**Si su respuesta fue no, señale la causa principal.** Los resultados obtenidos muestran que la causa más frecuente del desconocimiento del proyecto de certificación es la falta de información acerca de dicho proyecto por parte de los directivos quienes son los que asisten a charlas sobre este aspecto pero no las socializan, lo cual se evidencia con el 12% que respondió que la causa del desconocimiento del proyecto es la deficiente socialización del mismo, el 24% de los integrantes considera que el desconocimiento se debe a la deficiencia en el uso de los canales de comunicación interna de la Empresa y el 4% no le interesa conocer sobre la certificación, lo cual indica que en un alto porcentaje el

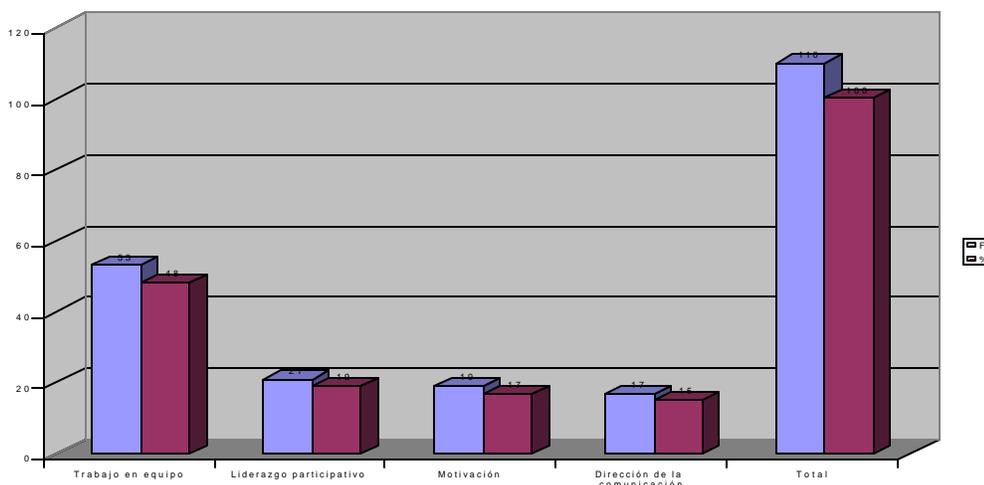
desconocimiento del proyecto de certificación se debe a la mala comunicación existente entre directivos y colaboradores y a la subutilización de los medios de comunicación interna.

**¿Cree usted que una comunicación interna adecuada facilita el desarrollo de la certificación?**. En un porcentaje mínimo del 17% los integrantes de TELENARIÑO piensan que la comunicación interna no facilita el desarrollo del proyecto de calidad y un 93% piensa que si, por lo cual se concluye que es muy importante trabajar en el mejoramiento de la comunicación interna de TELENARIÑO para que pueda lograr la certificación de calidad.

**Cuadro 11. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de la comunicación interna considera relevantes en el desarrollo de la certificación?**

Variable	F	%
Trabajo en equipo	53	48
Liderazgo participativo	21	19
Motivación	19	17
Dirección de la comunicación	17	15
Total	110	100

**Figura 11. ¿Cuál de los siguientes aspectos de la comunicación interna considera relevantes en el desarrollo de la certificación?**



El Talento Humano de TELENARIÑO piensa que uno de los aspectos más importantes para mejorar el desarrollo del proyecto de certificación y la Empresa es la socialización ya que se obtuvo un 36%, el 28% piensa que es importante

tener facilidad en el acceso a los medios de comunicación interna de Empresa para poder mantenerse informados y también dar sus opiniones e inquietudes a través de éstos, el 21% respondió que el trabajo en equipo es importante para mejorar el desarrollo de las actividades empresariales y por ende el proyecto y el 15% respondió que algo muy importante es qtener un liderazgo participativo dentro de la Empresa.

### 3. DIAGNOSTICO

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

El ser parte de un sistema cambiante donde confluyen diversas variables que influyen directa o indirectamente con los procesos internos de la organización y que a la vez influyen sobre él, justifica la imperante necesidad de hacer un análisis del entorno organizacional, de aspectos económicos, demográficos, tecnológicos, políticos y competitivos que presente el entorno.

**3.1.1 Factor económico.** Este factor juega un papel importante en el logro de una buena comunicación interna propuesta por la empresa, para la financiación de programas y proyectos con el fin de viabilizar un mejoramiento de dicha comunicación en TELENARIÑO.

Las variables analizadas son:

- ? **Política fiscal.** Las medidas que se adopten en política fiscal al nivel de las Empresas de servicios públicos, afectan el presupuesto y el nivel de ingresos de la misma, lo cual influye en el desarrollo de planes y proyectos empresariales, al igual que en la generación de herramientas que facilitan la comunicación interna como lo es el Boletín ALO TELENARIÑO, carteleras etc, por lo cual se considera una amenaza para la EMPRESA.
  
- ? **Patrones y cambios en el consumo.** El manejo inadecuado de los servicios públicos, especialmente el de telefonía, puede originar trastornos al nivel de relación entre Empresa-usuario, afectando el ambiente laboral de la Empresa, debido a reclamos injustificados por parte del cliente que usa de manera inadecuada el servicio y se excede en su capacidad de pago, siendo así una amenaza para TELENARIÑO.
  
- ? **Índice de desempleo.** El aumento del índice de desempleo a nivel nacional y más específicamente regional afecta de manera directa la demanda de los servicios de TELENARIÑO y el cumplimiento de los pagos mensuales por

consumo y por consiguiente afecta la estabilidad laboral de los integrantes de la Empresa, por lo cual es una amenaza para TELENARIÑO.

- ? **Salario mínimo.** Las decisiones del Estado, referentes a la situación laboral y su remuneración determinan en gran parte el tipo y la calidad de comunicación en la Empresa y la disposición para alcanzar los objetivos propuestos por parte del Talento Humano, y afecta de forma negativa el nivel de la demanda de los servicios que brinda la Empresa por lo cual se convierte en una amenaza.
  
- ? **Impuestos e inflación.** Es una variable que afecta directamente los ingresos de la Empresa, ya que el aumento o disminución de los niveles de impuestos e inflación tienen una relación inversamente proporcional a la demanda de los servicios ofrecidos por la Empresa, siendo así una amenaza.

**3.1.2 Factor sociocultural.** La incidencia de los cambios socioculturales en el desarrollo de la comunicación interna en TELENARIÑO E.S.P., es de gran magnitud, ya que tanto los aspectos comportamentales y actitudinales afectan directamente el desarrollo normal de las actividades, planes y proyectos de la Empresa. El factor sociocultural y las pautas de comunicación que se establecen entre los miembros de la organización están estrechamente unidas, la primera va a afectar a las segundas y determina en muchos casos su frecuencia, calidad, su grado de formalidad y su dirección, ya que los integrantes tienen diferentes niveles educativos, diferentes valores y creencias diferentes percepciones de las situaciones que se presentan en la organización etc.

Las variables analizadas son:

- ? **Desarrollo social.** La demanda de servicios de telecomunicaciones de una región varía de acuerdo a su desarrollo sociocultural, ya que no sólo se posibilita la dinamización de las actividades comerciales, financieras, administrativas e institucionales, sino también sociales y políticas, por lo cual es una amenaza ya que el desarrollo social de la región es lento.
  
- ? **Estilos de vida.** Existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto demandan, de las personas que participan en ellas, pautas de comportamiento y de comunicación apropiadas que se derivan del estilo de vida de cada persona, por lo cual es una oportunidad

para la Empresa ya que cada vez más los estilos de vida cambian, buscando mejores servicios que faciliten las actividades cotidianas.

- ? **Vandalismo.** Los actos vandálicos de algunos desadaptados sociales en contra de los teléfonos públicos; representan para TELENARIÑO un incremento importante en sus costos de operación, lo cual es una amenaza para TELENARIÑO
- ? **Nivel de delincuencia.** Las manifestaciones delincuenciales en contra de las redes de TELENARIÑO, junto con los fraudes por consumo son el fruto de la descomposición social del país que afecta las entidades de servicios públicos, convirtiéndose esto en una amenaza para la Empresa, ya que la delincuencia en la región y en el país aumenta cada día más.

**3.1.3 Factor demográfico.** Las personas son el recurso máspreciado de la organización debido a que son parte vital de ésta al aportar sus conocimientos y habilidades y son quienes desarrollan el proceso de la comunicación en la organización.

Las variables analizadas son:

- ? **Crecimiento poblacional.** La densidad de habitantes y el crecimiento del volumen de personas, son parámetros que permiten proyectar la demanda del servicio desde el punto de vista de la población objeto y afecta la cantidad y distribución de la comunicación. Esta variable se considera como una oportunidad para la Empresa ya que puede aumentar la demanda de los servicios.
- ? **Desplazados por la violencia.** La migración de las personas desplazadas por la violencia hacia la ciudad de Pasto, alimenta en gran proporción el número de familias sin hogar y con capacidad adquisitiva nula, concentrada en algunos sectores de la ciudad, siendo así una amenaza para la Empresa.

**3.1.4 Factor político.** Es un factor que se debe tener en cuenta ya que TELENARIÑO está constituida como Empresa pública y por ende la intervención del Estado es de carácter obligatorio.

Las variables analizadas son:

- ? **Privatización.** Un aspecto importante que afecta la comunicación interna es la tendencia a la privatización, ya que se genera pleitos e incertidumbre dentro de la organización debido a la inestabilidad laboral que genera este aspecto; la transición de empresas públicas a empresas privadas que se ha venido desarrollando en los últimos años en el país, es una variable de suma importancia que debe tener en cuenta como una realidad no muy lejana para TELENARIÑO E.S.P., lo cual es una amenaza.
  
- ? **Organismos estatales de supervisión y control.** Tales como la CRT- Comisión de regulación de Telecomunicaciones, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, encargadas de regular las acciones de la Empresa a fin de garantizar al usuario la calidad en la prestación del servicio lo cual se logra mediante un eficiente desempeño Empresarial, y por ende mediante una comunicación interna ágil y apropiada, por lo cual es una oportunidad para la Empresa.
  
- ? **Ley laboral.** Las decisiones del Estado referentes a la situación laboral generan incertidumbre, temor y conflictos en la Empresa, minimizando así la posibilidad de obtener una buena comunicación interna, ya que el talento humano busca protección por medio del sindicato afectando también el clima organizacional, convirtiéndose en una amenaza para TELENARIÑO.
  
- ? **Actividades terroristas.** La situación de terrorismo que vive en el momento Colombia, se manifiesta en un alto grado en contra de las entidades de servicios públicos, lo cual incide en un alto grado en la confianza para compartir información, por lo cual es una amenaza para la Empresa.

**3.1.5 Factor tecnológico.** Es un factor importante ya que la empresa tiene acceso a nueva tecnología que facilita la implementación de nuevos y mejores canales de comunicación apoyados en la infraestructura, necesarios para asegurar la satisfacción general del cliente interno y externo.

Las variables analizadas son:

- ? **Avances tecnológico.** La evolución actual en materia de sistemas de información para las organizaciones es acelerada; constantemente se desarrollan nuevas tecnologías para la transmisión y recepción de mensajes, en TELENARIÑO se cuenta con la INTRANET que es una red interna computarizada que permite desde consultar información generada por todas las áreas, hasta envío de correos electrónicos, de manera segura y confiable. Según los resultados de la encuesta la intranet es el medio de comunicación interna más efectivo pero el Talento Humano no ha recibido la capacitación necesaria para el uso correcto de este medio, por lo cual no se lo utiliza con mucha frecuencia, desaprovechando así las ventajas que proporciona como son: economía, que la comunicación se realice más rápidamente y, por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad, por lo cual se considera una oportunidad para TELENARIÑO.
  
- ? **Resistencia al cambio tecnológico.** El cambio constituye una experiencia ardua para muchas personas, provoca incertidumbre, tensión y casi siempre resistencia, los integrantes sienten amenazadas su seguridad, posición organizacional, autoestima y motivación, por lo cual es una amenaza.
  
- ? **Facilidad de acceso a tecnología.** Las condiciones del mercado proveedor de tecnología útil para la comunicación interna en TELENARIÑO, son determinantes en el desarrollo de la organización y una oportunidad para la misma.
  
- ? **Costos de paquetes tecnológicos.** los precios de paquetes tecnológicos para la transmisión y recepción de mensajes en la Empresa, son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología, lo cual es una oportunidad para la Empresa.

**3.1.6 Factor competitivo.** Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar nuevos servicios y desarrollar estrategias de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en los servicios, esto implica que la Empresa mantenga un adecuado sistema de comunicación interna que brinde rapidez en la adquisición de la información requerida.

Las variables analizadas son:

- ? **Integración empresarial.** El cubrimiento de un mercado mayor, a llevado a la Empresa a realizar alianzas estratégicas como el Joint Venture entre TELENARIÑO y las Empresas de Italtel y Siemens, por medio del cual se amplió la cobertura del servicio de telefonía, estas alianzas requieren coordinar eficientemente con otras organizaciones y con cada uno de sus integrantes cierta información como por ejemplo instrucciones de trabajo, retroalimentación del desempeño, noticias, etc., convirtiéndose así en una oportunidad para TELENARIÑO.
  
- ? **Tendencias de mercadeo de los servicios de telecomunicaciones.** El riesgo de presencia de los competidores en el mercado regional de TELENARIÑO es mayor en la actualidad debido a las leyes vigentes que estimulan la competencia en el sector de las telecomunicaciones, por lo cual TELENARIÑO a establecido estrategias de mercadeo que le proporcionen estabilidad en el mercado como lo es el mercadeo puerta a puerta, brindando financiación, por lo cual es una oportunidad para la Empresa.
  
- ? **Ingreso de nuevos competidores.** El riesgo de presencia de los competidores en el mercado regional de TELENARIÑO es mayor en la actualidad, debido a las leyes vigentes que estimulan la competencia en el sector de las telecomunicaciones, lo cual es una amenaza para TELENARIÑO ya que es la única Empresa que brinda el servicio de Telefonía Básica Local Conmutada.

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO

**3.2.1 Planeación.** La Planeación se constituye en un proceso racional para el logro de los objetivos y la preparación para el futuro, que requiere de un desempeño eficaz de las personas que deben trabajar en equipo. Ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente. Un Administrador debe planear las actividades teniendo en cuenta los inconvenientes que se puedan presentar, es decir debe anticiparse a los hechos, con el fin de alcanzar los resultados deseados con éxito.

✍ **Planeación estratégica.** La planeación estratégica actual está a cargo de la oficina de Planeación recolecta información con cada directivo, profesional y coordinador de cada una de las 21 oficinas que posee TELENARIÑO. La administración hace uso de estrategias adecuadas que llevan a la Empresa a alcanzar objetivos comerciales pero descuidando algunos aspectos

administrativos en cuanto al direccionamiento del Talento Humano, no se cuenta con un plan estratégico de mercadeo, ni de comunicación interna, por lo cual es una debilidad.

- ✍ **Misión y visión.** La misión y la visión de TELENARIÑO no son muy claras y explícitas por lo cual el Talento humano no se interesa por conocerlas ni compartirlas, además en la empresa los integrantes conocen lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, pero ignoran cosas tan importantes como lo que la Empresa es y hace, lo que genera falta de compromiso y sentido de pertenencia con la misma, por lo cual es una debilidad.
  
- ✍ **Fijación de objetivos.** En cuanto a ésta actividad se puede afirmar que debido a la falta de información, la administración no puede colocar de antemano actividades y objetivos que determinen la mejor marcha de la Empresa, ya que no hay participación del Talento Humano en esta y no se socializan, por lo cual es una debilidad de la Empresa.
  
- ✍ **Planes y proyectos.** La Empresa sigue la metodología que establece el Departamento Nacional de Planeación de cómo presentar los proyectos, y de acuerdo al presupuesto y a la aprobación de la junta directiva y sustentando las necesidades básicas, se elaboran los proyectos. El conocimiento de los proyectos de la empresa es regular, por que no existe socialización sobre este aspecto.

Los proyectos que TELENARIÑO tiene para su ejecución son rentables para la Empresa y beneficiosos para sus integrantes como lo es el Proyecto de Certificación de Calidad el cual, según los integrantes encuestados requiere de una adecuada información ya que un sistema de calidad implica las interacciones humanas como parte decisiva en los cambios de actividades, procesos y responsabilidades; únicamente los directivos y profesionales asisten a charlas acerca de éste proyecto pero no socializan los conocimientos adquiridos al respecto; por esto el Talento humano no sabe las razones del porqué de la certificación ni las consecuencias que acarrea generándose así rumores dentro de la Empresa e incertidumbre, lo cual dificulta este proceso que requiere de un alto nivel de liderazgo, participación del Talento Humano, y toma de decisiones basada en hechos, pero en general los proyectos son una oportunidad para TELENARIÑO.

**3.2.2 Organización.** La empresa de Telecomunicaciones de Nariño “TELENARIÑO E.S.P.”, es una empresa oficial, del orden nacional, vinculada al

Ministerio de Comunicaciones, con sede en la Ciudad de San Juan de Pasto y su objeto social es la prestación del servicio de comunicaciones telefónicas. TELENARIÑO fue constituida, mediante escritura pública No. 1236 otorgada ante la Notaría Primera del circuito de Pasto, el día 23 de noviembre de 1977, con capital aportado por la Empresa Nacional de Telecomunicaciones “TELECOM” y el departamento de Nariño. En cumplimiento de b ordenado en la Ley 142 de 1994, se modificó la naturaleza jurídica de la Empresa constituyéndose como una sociedad por acciones con el régimen de empresa de servicios públicos.

✍ **Estructura.** TELENARIÑO cuenta con una estructura funcional aprobada mediante resolución 494, del 24 de noviembre de 1997, en la que su órgano directriz es la Junta Directiva, su representante legal es le Gerente que cuenta un staff que lo conforman: Secretaria General, Oficina de Planeación, Control Interno y Sistemas, encargados de asesorar la gerencia. tres subgerencias, una Operativa otra Administrativa y Financiera y la comercial, la subgerencia operativa cuenta con dos divisiones una de redes y otra de planta interna, la Subgerencia Financiera Administrativa cuenta con dos Jefes de División, uno encargado del área administrativa y otro del área financiera, la Subgerencia Comercial cuenta con la División de Atención al Cliente estas a su vez cuentan con unidades dirigidas por profesionales que se apoyan en personal técnico y asistencial para el desempeño de las funciones, la planta esta conformada por 121 empleados de los cuales 108 corresponden a empleados oficiales y 12 empleados públicos y se cuenta con un aprendiz SENA y 34 contratistas al mes de diciembre del 2002.

**Cuadro 12. Planta de trabajadores oficiales**

Asistencial 1	5
Asistencial 2	14
Asistencial 3	7
Asistencial 4	8
Asistencial 5	28
Técnicos	23
Tecnólogos	7
Coordinador	2
Profesionales	14
<b>SUBTOTAL</b>	<b>108</b>

La Planta de empleados oficiales aprobados es la siguiente:

Gerente

1 Secretario General

3 Subgerentes

3 Jefes de Oficinas

5 Jefes de División

La empresa en total cuenta con 155 empleados de los cuales 81 en el área administrativa y 74 en el área operativa.

En la estructura existen muchos niveles jerárquicos, haciendo difícil la comunicación y no es coherente con las necesidades actuales de la Empresa, No existe una oficina específica que coordine formal y profesionalmente los procesos comunicativos, y que propicie la información completa, confiable y oportuna sobre la empresa, que propicie también la identificación de las integrantes con la organización y que favorezca la integración de la organización con y entre sus colaboradores.

✍ **Organización de oficinas.** Las oficinas con que cuenta TELENARIÑO son cómodas, con buenos elementos de trabajo, no se observa hacinamiento, las oficinas están organizadas en divisiones que se encuentran en la sede Administrativa y Operativa; cuentan con los medios de comunicación interna suficientes y adecuados para su buen funcionamiento, siendo así una fortaleza en la Empresa.

✍ **Manual de funciones.** Este documento establece el cargo, la denominación, los requisitos de experiencia, los documentos necesarios para posesionarse y las funciones que debe desarrollar. El manual es entregado al jefe inmediato quien lo entrega a cada uno de sus colaboradores, sin brindar una información personalizada por lo cual quedan dudas sin resolver acerca de determinadas funciones, además no es actualizado periódicamente por lo cual es una debilidad.

### 3.2.3 Dirección

? **Imagen corporativa.** La Empresa posee una buena imagen corporativa ya que se ha esforzado por brindar sus servicios con calidad y tratando siempre de satisfacer a sus clientes tanto externos como internos, tiene la mascota

institucional que es el fonito, y un slogan que es hacemos que tu voz se escuche.

La imagen corporativa, tiene un peso significativo en la actual situación de la comunicación interna de TELENARIÑO, ya que influye en la calidad de la información, ésta variable es una fortaleza de la Empresa.

- ? **Pertenencia corporativa.** Debido a la naturaleza de la Organización, siendo ésta del sector público, algunos integrantes no tienen un sentido de pertenencia muy arraigado, persiguen ante todo el logro de sus objetivos personales, ya que los objetivos y metas de la empresa se encuentran concertadas por los directivos, lo que hace que en los la pertenencia corporativa baje. No se ha dado la suficiente información sobre aspectos relacionados con los objetivos, misión, visión de la empresa y los servicios que ofrece, los directivos le dan poca importancia a la formulación, explicación e interiorización entre los empleados de la misión, visión, los objetivos y valores corporativos que les permita hacer coincidir sus intereses con los de la empresa, por lo cual es una debilidad.
  
- ? **Cultura organizacional.** No todos los integrantes de la Empresa tienen los mismos valores y creencias es decir, existen diferentes ideas que se comparten en la organización, acerca de lo que debe hacerse, y de la manera de hacerlo, para satisfacer sus necesidades y las de los diferentes públicos, tanto internos como externos; así como los principios fundamentales que rigen el comportamiento. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas; la primera afecta a las segundas y determina en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección y define el estilo comunicativo de la Empresa el cual la caracteriza como una cultura de "contexto bajo" ya que los integrantes son muy individualistas y están relativamente poco involucrados entre sí, no tienen suficiente autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, especialmente en los niveles asistenciales y técnicos; algunos integrantes se sienten desmotivados porque piensan que la retribución por su trabajo debería ser mejor, por lo cual no se observa un buen aporte de conocimientos y retos ya que algunos opinan que su formación como profesionales está siendo subutilizada al tener en cuenta primordialmente la antigüedad labora, por lo cual es una debilidad.
  
- ? **Clima organizacional.** El clima organizacional de la Empresa se encuentra deteriorado debido a la lucha sindical y la apatía de algunos directivos en

mejorar la comunicación y la ejecución de las directrices gerenciales, generando así malestar en el ambiente laboral y dificultad para trabajar en equipo ya que no existen los líderes necesarios para realizar estas actividades. La Empresa mediante el comité de bienestar social trata de motivar al Talento Humano con prevendas económicas y sociales pero no alcanza el compromiso para lograr mejor desarrollo empresarial ya que no hay integración entre directivos y colaboradores y por ende no se comparte los objetivos y proyectos, convirtiéndose esto en una debilidad.

### **3.2.4 Control**

- ? **Objetivos de control.** Estos los establece Control Interno dentro de su plan de acción, pero no son concertados, tampoco se dan a conocer a las demás oficinas, sino que solo sirven como cumplimiento a una exigencia por lo cual es una debilidad.
  
- ? **Procedimientos de control.** La Empresa cuenta con un manual de procedimientos actualizado y mediante su verificación Control Interno establece el logro de las actividades. Dentro del proceso de certificación de calidad se establece pautas de control, auditorias internas y reuniones con el Talento Humano; estas actividades están en cabeza del jefe de Control Interno, de los Auditores Internos y de los líderes de los equipos de mejoramiento. Las Políticas de control están reglamentadas en el manual de normas administrativas, en la parte concerniente a antecedentes disciplinarios, estas son concertadas por la Junta Directiva, Gerencia y Control Interno, son evaluadas periódicamente ya que existen falencias que el Talento Humano no acepta por lo cual es una debilidad.

### **3.2.5 Administración del Talento Humano**

- ? **Capacitación.** El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o se den principalmente en algunas de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, se deriva en gran parte de la capacitación del personal, por lo cual es muy importante tenerlos en cuenta para definir un estilo comunicativo.

Hay poco interés de la Empresa en la formación personal de sus funcionarios; el Talento Humano de la Empresa no recibe capacitación adecuada en cuanto al manejo de los canales de comunicación y a los procesos del desarrollo de actividades por lo cual se generan confusiones y se dificulta la realización de labores.

Según talento humano de TELENARIÑO entrevistado, la interacción entre directivos y colaboradores se dificulta ya que no se comparte el significado de la información, y el lenguaje utilizado no es el adecuado para determinadas situaciones y personas, no se tiene en cuenta el nivel educativo, la clase de trabajo que se realiza, ni las necesidades de progreso y autorealización de los integrantes, por lo cual la comunicación formal se vuelve indispensable y se requiere de muchas juntas, memorando, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste.

- ? **Liderazgo.** El estilo de liderazgo en la Empresa es autocrático ya que no hay participación en el establecimiento de normas y en la determinación del desarrollo de tareas que cada uno debe ejecutar. Existe una dirección dominante y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro por lo cual no existe interacción entre los miembros y no se logra motivarlos para generar cambios positivos para la Empresa.

Hace falta líderes que se esfuercen por convertirse en mejores comunicadores para lo cual deben cumplir con dos diferentes tareas. Primera, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir. Segunda, deben buscar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar otras personas, deben esforzarse no sólo porque las entiendan sino también por entender para que así resulte efectivo cualquier medio y forma de comunicación interna en la empresa.

- ? **Inducción de personal.** Esta actividad la desarrolla el jefe inmediato apoyado en el manual de inducción que se da a conocer al nuevo colaborador, por consiguiente existen falencias en este proceso ya que depende en mayor parte de la voluntad del jefe inmediato de dar a conocer todos los aspectos importantes de la Empresa.

En el período de inducción no hay suficiente información acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, no tiene un sistema de inducción

diseñado para sus trabajadores, la inducción es dirigida más hacia las funciones que desempeñan las personas en TELENARIÑO, que a la ambientación y conocimientos profundos de la empresa y a nivel de jefaturas no hay preocupación por la inducción al trabajador por lo cual es una debilidad.

- ? **Análisis de la prestación del servicio** La calidad de los servicios a los clientes tienen deficiencias ya que Los trabajadores no están capacitados para atender las dudas a los clientes, existe mucha tramitología, la información acerca de los servicios que presta la Empresa no es óptima, sobretodo de los servicios suplementarios, No se investiga las necesidades de los clientes.

### 3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TELENARIÑO

La comunicación es una de las grandes falencias en la Empresa ya que se observa desconocimiento de los medios de comunicación, por lo cual no se emplean de forma adecuada, no se ha brindado capacitación al Talento Humano de la Empresa para que conozca el uso y función de cada medio de comunicación, el flujo de información es lento por lo cual se retrasa y se convierte en inoportuna, ya que no existe un canal formal de comunicación lo cual genera malos entendidos debido a que cada oficina trabaja aisladamente sin tener en cuenta cuáles son los requerimientos para los proveedores internos, no se trabaja hacia un enfoque de los procesos donde se tiene en cuenta las interrelaciones entre dependencias, lo cual repercute en que haya duplicidad de la información, lentitud en presentar informes etc...

En la Empresa no se brinda una información adecuada a los integrantes sobre asuntos relacionados con lo que la Empresa es y hace, ignorando cosas tan importantes como la misión, visión, planes y proyectos empresariales, tampoco cuentan con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día ya que no se actualiza los medios de comunicación con frecuencia y/o el Talento Humano no sabe utilizarlos.

En cuanto a la información acerca del trabajo, es un poco descuidada ya que según algunos integrantes entrevistados conocen cómo deben llevar sus funciones a cabo por medio del manual de inducción que simplemente se les entrega, sin saber que es lo que la Empresa espera de ellos, por lo cual deben trabajar por intuición e improvisación ante la falta de señales claras respecto a dónde y cómo ir, y se dificulta la comunicación con los directivos, ya que existe demasiada formalidad, exceso de memorandos, y antesala para poder hablar con ellos.

Hoy en día sé esta extendiendo una manera de comunicación rápida y sencilla, Pero en realidad, para una comunicación eficaz, lo importante es la gestión y que la comunicación sea continua, no el instrumento utilizado.

- ? **Medios de comunicación interna.** En TELENARIÑO se cuenta con medios de comunicación interna suficientes y adecuados para desarrollar el proceso de comunicación, el inconveniente que se presenta es que algunos integrantes no saben utilizarlos, como es el caso de la intranet la cual está subutilizada ya que es el medio que más requiere capacitación para que pueda ser óptimo; los integrantes piensan que es uno de los medios más efectivos por que es rápido y económico pero no lo utilizan con mucha frecuencia por que no saben cómo utilizarla y también se debe a la desinformación de la ley 527 de 1999 la cual establece que la firma digital tendrá los mismos efectos jurídicos que la firma manuscrita.

La intranet es una herramienta de comunicación interna muy importante para el desarrollo ágil de los procesos y procedimientos de Telenariño ya que se convierte en un imprescindible elemento de la comunicación para las organizaciones relativamente grandes o descentralizadas. El impulso a redes internas con noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, con secciones "sociales" que apelen al empleado y a las jefaturas, con boletines electrónicos interactivos, se convierte en un enorme salto cualitativo de indiscutible valor para lograr mayores niveles de comunicación organizacional.

El medio de comunicación que utiliza el Talento Humano de TELENARIÑO con mayor frecuencia es el Teléfono ya que es fácil de usar, las carteleras no son llamativas y no hay agilidad en el manejo de la información que se registra en ellas por lo cual no resulta interesante acudir a este medio de comunicación, no contienen la información que en realidad le interesa conocer al Talento Humano como decisiones tomadas, cambios de personal, implementación y evolución de proyectos como en este momento es el proyecto de certificación de calidad; no se actualizan permanentemente y su ubicación no es adecuada. En Telenariño hace falta aumentar el número de carteleras, y realizar ciertos cambios ya que actualmente los documentos que se exhiben en ellas son extensos y poco creativos.

El boletín ALO Telenariño es un medio de comunicación poco conocido ya que es esporádico y poco participativo, cuando lo leen les quita mucho tiempo ya que la información es muy extensa y tardía.

Las reuniones en la Empresa se consideran por muchos empleados aburrida, repetitiva y monológica: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula.

Los medios de comunicación interna que posee la Empresa son una fortaleza ya que son suficientes y adecuados.

- ? **Dirección de la comunicación.** En la Empresa la comunicación fluye en dirección Descendente, fluye hacia abajo en la estructura jerárquica, el contenido de ésta comunicación no es la ideal ya que no ayuda al Talento Humano a comprender mejor sus funciones, si no que obtiene resultados sin importar cómo lo hacen, no se refuerza la motivación y autoestima y no se brinda participación por lo cual los integrantes de la Empresa opinan que es necesaria la implementación del buzón de sugerencias, pero debe tener mecanismos de "feedback".

Existe el problema frecuente en que los mensajes del Directivo son deformados por los mandos intermedios. Los altos directivos tienen que preocuparse por dar una visión global de la comunicación, ya que, si los mandos intermedios nos saben interpretar los mensajes, ya sea por falta de atención, apoyo, formación, o dejadez, los planes de comunicación no llevan a ningún sitio y se crean rumores lo cual es una clara muestra de la falta de comunicación adecuada, ya que no se da en el ámbito formal, pero de todos modos, se da en el ámbito informal: los empleados la generan al no encontrar los canales formales abiertos, crean la información con base en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal. Para evitar esto hay que apoyarse en planes de formación, capacitación, evaluación, etc., este es el único medio en que la comunicación arraiga en la organización.

Este tipo de comunicación ha ocasionado cierto distanciamiento en las relaciones entre los niveles directivos, operativos y administrativos; por lo cual hay escasa comunicación directa entre el Gerente y los Integrantes de todos los niveles ya que no se motiva al talento Humano escuchándolo para que el también escuche, es decir no brinda mayor participación para acrecentar el sentido de pertenencia hacia la organización convirtiéndose esto en una debilidad.

- ? **Participación.** Los trabajadores escasamente pueden dar su opinión, especialmente los niveles técnicos y asistenciales ya que cuando las decisiones están tomadas, simplemente se le informa al trabajador. En la Empresa Se desconoce la importancia de la retroalimentación, la autocracia y arrogancia de algunos, dificulta las buenas relaciones, en general el personal de TELENARIÑO no se conoce lo suficiente, por lo tanto no existe la suficiente integración
  
- ? **La socialización.** No se realiza en las condiciones adecuadas para integrar los objetivos personales y los de la propia Empresa, ya que para que haya socialización real debe existir interacción humana, posibilitada por múltiples formas de comunicación que dan a conocer y ponen en contacto los aspectos importantes que están sucediendo en la Empresa, sus generalidades, los proyectos planteados etc... lo cual conlleva a una desmotivación del Talento Humano ya que no puede expresar sus necesidades e inquietudes.
  
- ? **Toma de decisiones.** La toma de decisiones está concentrada en gerencia, TELENARIÑO carece de un sistema participativo lo cual genera un bajo sentido de pertenencia del Talento Humano hacia la Empresa, desmotivación y bajos niveles de desempeño ya que a las áreas les falta autonomía en el desarrollo de sus tareas, y para los integrantes es difícil dar a conocer sus inquietudes y sugerencias ya que la comunicación tiene una dirección descendente, lo cual es una debilidad.
  
- ? **La recreación.** Para la mayoría de los integrantes de la Empresa resulta importante para conocer mejor a los compañeros de trabajo, limar asperezas y cambiar de actitud de forma positiva; en la empresa son muy pocas las jornadas de recreación y no hay una integración real ya que existe cierta división entre directivos, profesionales y nivel operativo lo cual no permite que la comunicación sea asertiva.
  
- ? **Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo si se desarrolla al interior de cada dependencia, ya que los integrantes interactúan entre sí y comparten un destino común, la comunicación de los colaboradores con su jefe inmediato es buena en la mayoría de las divisiones lo cual facilita el trabajo en equipo, salvo en la división administrativa y de operaciones lo cual puede ser causado principalmente por los diferentes niveles educativos y culturales que se encuentran en estas divisiones. En cuanto al trabajo en equipo entre las dependencias no se lo realiza de forma adecuada dándose así una separación de los procesos administrativos y conflictos en la comunicación que de una u

otra forma distorsionan los mensajes. En TELENARIÑO no se han formado líderes que puedan sobrellevar un equipo, y no se da la suficiente cantidad y nivel de participación para que los integrantes puedan demostrar sus dotes en el campo del liderazgo, por lo cual es importante organizar capacitaciones en este tema, siendo así una debilidad de la Empresa.

## 4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo con el diagnóstico y las consideraciones anteriores, se exponen las siguientes estrategias de mejoramiento de la Comunicación Interna en la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO", con el fin de optimizar el flujo de la información y su aporte al proceso de certificación.

### 4.1 ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

#### 4.1.1 Plantear un programa sostenible de capacitación en comunicación

✍ **Justificación.** La estrategia de capacitación en comunicación se inscribe en el primer paso al logro de una comunicación interna eficaz y eficiente en TELENARIÑO, respondiendo a las necesidades de formación del talento humano en los procesos comunicacionales.

El talento humano en cualquier organización tiene como soporte básico la comunicación. Sin embargo, los mecanismos nos son dados a conocer, la comunicación no se desarrolla en forma natural, en un clima ético y de libertad.

La capacitación en las organizaciones en general, tiene características especiales derivadas de su inclusión en el contexto organizacional, alejada del ámbito académico. La necesidad de un programa de capacitación en comunicación en TELENARIÑO, derivada de esta investigación, debe basarse en una "Cultura de Comunicación" (lenguaje, silencios, ejemplo, software, diseño, medios). Estas son las herramientas que se deben usar para interpretar, reproducir, mantener y transformar las redes de significado. Sin embargo, la Empresa debe ir más allá, si bien es cierto que los resultados de esta investigación arrojan datos importantes de necesidades de formación en comunicación, y por esto se plantea una estrategia en este sentido, es importante que TELENARIÑO realice primero un plan de formación coherente, que parta de necesidades reales (presentes y futuras) de la Organización. Un plan que permita actuar de manera ordenada, formando un conjunto orgánico de ofertas formativas en comunicación a partir de un análisis de las necesidades de formación de los empleados.

✍ **Objetivo.** El objetivo de capacitar en comunicación en TELENARIÑO es el de brindar a los trabajadores herramientas teórico-prácticas centradas en el análisis del funcionamiento de las ya conocidas y las nuevas herramientas de comunicación, apuntando a que las conozcan y las reconozcan y sean capaces de utilizar todos los recursos a su disposición para conseguir un óptimo aprovechamiento de la información. Así mismo, analizar las principales técnicas de comunicación corporativa de uso hoy día, dentro de un enfoque integrado que coordine las herramientas de gestión organizacional y analizar la cadena de valor de la información, aplicando nuevas tecnologías de comunicación organizada de mensajes, siempre desde un punto de vista eminentemente práctico, que permita al empleado aplicar lo aprendido de una forma inmediata y totalmente autónoma.

✍ **Programa de capacitación.** TELENARIÑO requiere un programa de capacitación basado en la relación entre organización y comunicación. Necesita dar a conocer a sus colaboradores los conceptos y las herramientas necesarias para una efectiva planificación y gestión de la comunicación con el fin de lograr un impacto en el logro de los objetivos propuestos.

Este programa pretende generar un espacio de formación de los colaboradores de TELENARIÑO para planificar, gestionar y mejorar la comunicación en y desde la organización, mediante una serie de actividades necesarias, que mejoren las falencias encontradas en el diagnóstico.

## ? **Actividades**

1) **Elaboración del programa de capacitación en comunicación interna.** El programa de capacitación será desarrollado mediante una temática que se identificó gracias al diagnóstico de la comunicación interna.

✍ **Objetivo.** La elaboración del programa de capacitación en comunicación interna tiene como finalidad establecer e integrar la información necesaria para que los empleados conozcan y tengan en cuenta la importancia de una comunicación interna efectiva dentro de la empresa, como también el buen uso de los elementos que ayudan a la comunicación interna, y en que consiste la certificación.

Los temas a tratar en la capacitación son los siguientes:

✍ **Capacitación en comunicación interna.** Trata los siguientes temas

- **Redes de comunicación.** Comunicación formal, Comunicación informal.
- **Barreras de comunicación.** Barreras de entorno, Barreras debidas al emisor, Barreras debidas al receptor.
- **La comunicación interna (C.I).** Funciones de la comunicación interna, Herramientas físicas de la C.I, comunicación ascendente y descendente, Importancia estratégica de la C.I. en la gestión de calidad, C.I. en situaciones de cambio y crisis
- **Cultura Organizacional.** Creencias, valores y manifestaciones culturales, influencia de la cultura en las pautas de comunicación, recursos simbólicos de la Organización.
- **La gestión de calidad.** La importancia de la calidad en la empresa, dar a conocer las normas ISO 9000 y la importancia de la comunicación en la gestión de calidad, ya que la calidad está centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios

✍ **Responsables.** Oficina de planeación, Recursos humanos, comunicador social (coordinador de equipo de capacitación).

✍ **Recursos.**

**Humanos.** Coordinador de equipo de capacitación, Grupo de trabajo, Equipo facilitador.

**Materiales.** Manuales y guías, ayudas educativas, carteleras.

✍ **Participantes.** Talento humano de la Empresa

✍ **Capacitación en el manejo de los medios de comunicación de la empresa.**  
Trata los siguientes temas.

- **Capacitación en intranet.** La capacitación en intranet es de vital importancia, ya que la inmediatez se ha convertido hoy día en un valor altamente apreciado, es por ello que el talento humano de la Empresa debe inclinarse por lo más rápido, por lo que le implica invertir menos tiempo y cuyos resultados y respuestas son también las más expeditas.

Esta capacitación se trata de dar a conocer al Talento Humano de la Empresa, que es intranet, ventajas y desventajas, para que se utiliza y cómo se utiliza.

✍ **Responsables.** Oficina de planeación, coordinador de sistemas, coordinador de equipo de capacitación

✍ **Recursos.**

**Humanos.** Coordinador de oficina de sistemas, Grupo de trabajo

**Materiales.** manuales, guías, computadores, ayudas educativas

✍ **Integrantes.** Talento humano de la empresa.

✍ **Realización de talleres de sensibilización.** Se trata de que quienes tienen cargos administrativos, de dirección o coordinación conozcan y comprendan la importancia y la forma de ser personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, insistiendo en que permanezcan en contacto directo con la Organización.

En estos talleres son importantes para los directivos ya que pueden desarrollar habilidades comunicativas como medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos

✍ **Responsables.** Psicólogo, oficina de recursos humanos, coordinador equipo de capacitación.

✍ **Recursos.**

**Humanos.** Grupo de trabajo, Psicólogo.

**Materiales.** Manuales y guías, sistema de comunicación.

✍ **Participantes.** Directivos de la Empresa.

✍ **Capacitación en dinámica de grupo.** Los grupos pueden ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico, por lo cual los investigadores han generado una enorme cantidad de información acerca del tema. La comunicación organizacional y en particular la de los grupos de trabajo, ha sido estudiada ampliamente por diferentes especialistas. Algunos de ellos como Herbert Simon, han llegado a definir a la Organización como un grupo de grupos; por ello es importante que el Talento Humano de la Empresa conozca y entienda la naturaleza del grupo. Se trata los siguientes temas:

- **Definición y Tipos de grupos.** Grupos primarios y secundarios, grupos formales e informales, grupos orientados hacia una tarea y grupos experienciales.
- **Tipos de grupos Organizacionales.** Grupos de coordinación, grupos de dirección.
- **Desarrollo del grupo.** Formación, conflicto, regulación, desempeño.
- **Composición y tamaño del grupo.**
- **Estructura del grupo.** Papel social, normas.

- **Redes de comunicación en el grupo.** Formal e informal
- **Metas y tareas del grupo.**
- **Liderazgo en el grupo.**

✍ **Responsables.** Coordinador oficina de recursos humanos, coordinador equipo de capacitación

✍ **Recursos.**

**Humanos.** Coordinador oficina de recursos humanos, grupo de trabajo, especialistas.

**Materiales.** Manuales y guías, Ayudas educativas, organigrama de la Empresa.

✍ **Participantes.** Talento Humano de la Empresa

✍ **Publicar y dar a conocer el programa de capacitación al personal para que sea aprobado por consenso.** El programa de capacitación debe darse a conocer a todo el talento humano de la Empresa, ya que son ellos quienes obtienen el mayor beneficio de éste, y también pueden encontrar falencias en dicho programa, las cuales serán corregidas y así lograr mejores resultados.

✍ **Responsables.** Oficina de planeación, equipos facilitadores.

✍ **Recursos.** Cartelera, boletines informativos.

✍ **Participantes.** Talento Humano de la Empresa.

## 2) Ejecución del programa de capacitación

? **Objetivo** La ejecución del programa de capacitación en comunicación interna tiene como finalidad que el talento humano reciba la información necesaria acerca de los temas planteados de una forma adecuada y así lograr que los integrantes sean capaces de desarrollar las actividades organizacionales creando y manteniendo buenas relaciones, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados para contribuir con su trabajo y con el desarrollo de la certificación.

Para la ejecución del programa de capacitación se formó 4 grupos conformados por el talento humano de la Empresa para facilitar la capacitación adecuada, los integrantes que conforman cada uno de los grupos son trabajadores del mismo nivel laboral, ya que es importante que el lenguaje utilizado en la capacitación esté acorde con sus conocimientos.

Los grupos permitirán que todos los participantes reciban la orientación adecuada, en diferentes horarios y así no perturbar las actividades diarias.

Los grupos estarán constituidos de la siguiente manera:

**Grupo 1.** Grupo asistencial 1, 2, 3, 4.

**Grupo 2.** Grupo asistencial 5.

**Grupo 3.** Técnicos y tecnólogos.

**Grupo 4.** Coordinadores, profesionales y directivos.

Las capacitaciones se realizan de la siguiente manera:

**a) Capacitación en Comunicación Interna.**

**Grupo 1.**

**Integrantes:** Asistencial 1, 2, 3, 4.

**Fecha:** 15 de marzo de 2004

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas de la Empresa

**Costos:** \$ 150.000

**Grupo 2.**

**Integrantes:** Asistencial 5

**Fecha:** 15 de marzo de 2004

**Hora:** 2 a 6 p.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$150.000

**Grupo 3.**

**Integrantes:** Técnicos y tecnólogos

**Fecha:** 16 de marzo de 2004

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$150.000

**Grupo 4.**

**Integrantes:** Coordinadores, profesionales y directivos

**Fecha:** 16 de marzo de 2004

**Hora:** 2 a 6 p.m.  
**Lugar:** Sala de juntas  
**Costos:** \$150.000

## **b) Capacitación en el manejo de los medios de comunicación**

### **Grupo 1.**

**Integrantes:** Asistencial 1, 2, 3, 4.  
**Fecha:** 17 de marzo de 2004  
**Hora:** 8 a 12 a.m.  
**Lugar:** Informática  
**Costos:** \$ 200.000

### **Grupo 2.**

**Integrantes:** Asistencial 5.  
**Fecha:** 17 de marzo de 2004  
**Hora:** 2 a 6 p.m.  
**Lugar:** Informática  
**Costos:** \$ 200.000

### **Grupo 3.**

**Integrantes:** Técnicos y tecnólogos  
**Fecha:** 18 de marzo de 2004  
**Hora:** 8 a 12 a.m.  
**Lugar:** Informática  
**Costos:** \$ 200.000

### **Grupo 4.**

**Integrantes:** Coordinadores, profesionales y directivos  
**Fecha:** 18 de marzo de 2004  
**Hora:** 2 a 6 p.m.  
**Lugar:** Informática  
**Costos:** \$ 200.000

## **c) Talleres de sensibilización**

### **Grupo 4**

**Integrantes:** Coordinadores, profesionales y directivos  
**Fecha:** 23 y 24 de marzo de 2004-02-23

**Hora:** 8 a 10 p.m. y 4 a 6 p.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$ 220.000

**d) Capacitación en dinámica de grupo.**

**Grupo 1.**

**Integrantes:** Asistencial 1, 2, 3, 4

**Fecha:** 26 de marzo de 2004-02-23

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$ 150.000

**Grupo 2.**

**Integrantes:** Asistencial 5

**Fecha:** 26 de marzo de 2004-02-23

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$ 150.000

**Grupo 3.**

**Integrantes:** Técnicos y tecnólogos

**Fecha:** 29 de marzo de 2004-02-23

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$ 150.000

**Grupo 4.**

**Integrantes:** Coordinadores, profesionales y directivos

**Fecha:** 30 de marzo de 2004-02-23

**Hora:** 8 a 12 a.m.

**Lugar:** Sala de juntas

**Costos:** \$ 150.000

### 3) Evaluación del programa de capacitación.

- ? **Objetivo.** Cerciorarse de que la capacitación de los integrantes de la Organización cumplió con su objetivo y confirmar si los participantes están satisfechos y bien informados con dichas capacitaciones.

La evaluación de dicha capacitación debe contar con una retroalimentación que se obtiene mediante la aplicación de encuestas de evaluación elaborada para cada taller de capacitación, Encuesta de evaluación elaborada para toda la capacitación y un informe y balance posterior de este evento, que se publicará en intranet para todos los integrantes de la Empresa,

- ? **Responsables.** Directivos, Jefes de área, coordinador de capacitación, evaluador externo.
- ? **Materiales.** Internet, computador, papelería, formato de encuesta.

- ? **Aporte de la estrategia de capacitación a la empresa.** De llevarse a cabo este Programa de capacitación en comunicación, sería notable el mejoramiento de las comunicaciones entre la dirección ejecutiva, las diferentes instancias operativas y el flujo en la toma de decisiones. Esto apunta al fortalecimiento de TELENARIÑO en su liderazgo y capacidad en la formación y a proyectar una imagen corporativa - integral que se basa en el principio que define su misión; de esta forma el talento humano se siente identificado con la Organización, apoyando así el desarrollo de proyectos en este caso el de certificación, ya que, habrá mayor sentido de pertenencia y compromiso tanto del nivel operativo en sus actividades laborales, como de los directivos en su gestión y liderazgo.

#### 4.1.2 Implementar un programa permanente de comunicación interna.

- ✍ **Justificación.** Un programa permanente de comunicación interna en TELENARIÑO se hace relevante y oportuna, de manera que la empresa pueda contar con sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, a través de los canales que, de acuerdo con sus características, se establezcan y que hagan posible que las personas puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones de cada día. Sin duda la comunicación interna permite conocer no sólo el momento presente, sino

también el horizonte de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión.

El costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar. Un plan de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la eficiencia y la calidad en los servicios que presta la organización. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno.

- ? **Objetivo** El objetivo del Programa Permanente de Comunicación es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y las iniciativas de TELENARIÑO a sus colaboradores. Generar comunicaciones ágiles de tipo estratégico, informativo, formativo acorde a las necesidades y deseos de los distintos públicos en la organización de manera que cada uno de los trabajadores ejerza un rol efectivo en el liderazgo, en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo, en la colaboración y en la resolución de conflictos, y se vea involucrado en el poder de aportar y generar cambios en la organización, de manera que se promueva un alto sentido de pertenencia, suscitando adhesión a los objetivos planteados por los directivos.

Mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe TELENARIÑO en el mercado en relación a su competencia, así como a su vez podrá optimizar la comunicación interna a través de la difusión de sus valores, estrategias y la creación de una cultura organizacional homogénea.

- ? **Programa** El programa de comunicación interna que propone la investigadora a continuación, es una estrategia fundamental en TELENARIÑO, debido al crecimiento y al desarrollo que la empresa ha tenido que enfrentar en los últimos tiempos. Ampliar el horizonte de la Comunicación Interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tiene la Organización y las personas que las construyen.

Para poner en marcha un Programa de Comunicación Interna, TELENARIÑO lo primero que debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de

aplicación de dicho programa, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento; para ello es importante identificar el Programa de Comunicación Interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.

Se configura como herramienta para la gestión del cambio el Programa de Comunicación Interna porque:

Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica). Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo. Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).

Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el ambiente dentro de TELENARIÑO, es decir, puede llegar a hacer cambiar el Clima Organizacional, el cual repercute directamente sobre la Empresa en el sentido de que puede hacer que el trabajo sea más efectivo o no.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso

comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no, si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.

El programa de comunicación interna debe darse a conocer a los integrantes de la Empresa por medio de carteleras y reuniones en cada división.

#### ? **Políticas**

- a) **Consolidar y transmitir la imagen corporativa y constituir identidad con la cultura y la filosofía de la empresa.** La cultura de la Organización está directamente relacionada con las pautas de comunicación que se establecen entre sus integrantes, de tal forma que la cultura y todas las manifestaciones Organizacionales determinan en muchos casos, la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y dirección de la comunicación. Por eso es muy importante que el talento Humano de la Empresa se identifique con ella, comparta y tenga claridad respecto a lo que es importante para la Empresa.

- ? **Objetivo.** Propiciar la identificación de los integrantes con la Empresa para el logro de la eficiencia y productividad.

#### **Actividad 1. Socialización y aceptación de lo relacionado con lo que la empresa es y hace.**

- ? **Objetivo.** La socialización y aceptación de lo relacionado con lo que la Empresa es y hace tiene como finalidad que el Talento Humano conozca y cuente con información suficiente y oportuna acerca de los objetivos, estrategias y planes institucionales (misión, visión y valores corporativos), las políticas y procedimientos más importantes y productos, servicios que ofrece;

pero los integrantes no solo deben conocer sino aceptar estas manifestaciones, como respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Quién o quienes participaron en el diseño?
- ¿Cuál fue el proceso para el diseño?
- ¿Son conocidos por todos los miembros de la organización?
- ¿Los comparten y los aceptan?
- ¿Son pertinentes y adecuados a la estructura y a los procesos Organizacionales?
- ¿Son aplicables?

Esta socialización es importante ya que si el personal de la Organización conoce y comparte estas manifestaciones, su conducta laboral e interpersonal estará encaminada a mantenerlas y/o alcanzarlos. La socialización se la realiza con los grupos de trabajo de cada una de las Divisiones de la Empresa, precedidas por la subgerencia respectiva y la gerencia general.

- ? **Recursos.**
  - Humanos.** Coordinador socialización, jefes de División.
  - Materiales.** Plan estratégico de la Empresa, papelería, ayudas educativas.
  - Financieros.** \$300.000.
  - Tiempo.** Semestralmente.
- ? **Participantes.** Talento humano de la Empresa.
- ? **Responsables.** Alta dirección, subgerencias.

## **Atividad 2. Rrealización de reuniones para dar información acerca del trabajo**

- ? **Objetivo.** Proporcionar al Talento Humano de la Empresa la información necesaria necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales es evaluado su desempeño; también incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.
  
- ? **Recursos.**
  - Humanos:** Jefes de cada área
  - Materiales:** Plan estratégico de la Empresa, Manual de funciones
  - Financieros:** \$50.000
  - Lugar:** Jefatura de cada oficina
  - Tiempo:** Cuando sea necesario

? **Responsables:** Oficina de Planeación, División Administrativa

**Actividad 3. Reuniones para dar información de todo aquello que repercute directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar**

? **Objetivo** Brindar información a los integrantes de la Empresa sobre Prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar

? **Recursos:**

**Humanos:** Jefes de cada área

**Materiales:** Plan estratégico de la Empresa, Manual de funciones

**Financieros:** \$50.000

**Lugar:** Jefatura de cada área

**Tiempo:** Cuando sea necesario

? **Responsables:** Oficina de recursos humanos

**Actividad 4. Envío de boletines informativos por intranet,** Los boletines podrán contener anuncios importantes de lo que acontece en la Empresa.

? **Objetivo** Mantener informado al Talento Humano de la Empresa acerca de cambios, estrategias o proyectos que se vaya a implementar, lo cual, a medida que sea necesario, será socializado de una manera participativa y dinámica para que no se convierta en algo monótono y aburrido.

? **Recursos:**

**Humanos:** Jefes de área, equipo de trabajo oficina de Sistemas

**Materiales:** Computadores, intranet, Comunicados

**Financieros:** \$100.000

**Tiempo:** Cuando sea necesario

? **Responsables:** Gerencia, Oficina de recursos humanos, Jefe de Oficina de Sistemas e Informática

**B) Incrementar el clima de confianza y motivación.** La función básica del comunicador Organizacional en la Empresa será apoyar y facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente; para contribuir al logro de los objetivos Empresariales y

personales y el desarrollo de los proyectos en curso, siempre teniendo en cuenta al talento humano, como lo principal, por lo cual debe estar motivado.

- ? **Objetivo** Facilitar los procesos comunicativos en la Empresa propiciando la confianza y motivación de los integrantes.

### **Actividad 1. Taller de sensibilización e información del talento humano de la empresa sobre la importancia de su papel como comunicadores en la consecución de objetivos**

La persona que tiene principal responsabilidad en la comunicación organizacional es el Gerente General. El y sus colaboradores inmediatos son los encargados de definir qué valores deben guiar las acciones organizacionales, adónde deben encaminarse los esfuerzos, qué estrategias hay que seguir etc.

- ? **Objetivo** Fomentar, apoyar y dirigir los aspectos de la comunicación que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la Organización y en la confianza y motivación del Talento Humano.

Los siguientes aspectos se deben en cuenta en el papel de un buen comunicador Organizacional.

El comunicador Organizacional debe propiciar que todos los integrantes de la Organización reciban la **Información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo; esto mediante el aprovechamiento de los medios de comunicación a su alcance para facilitar el flujo de información, haciendo "hablar" a la Organización, fomentando que la información que circule a través de los canales interpersonales sea efectiva.

Debe propiciar la **identificación** de la gente con la Organización, y por tanto, el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

Es muy importante que en la comunicación se verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que se envía y el ser y que hacer de la Empresa, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

Debe favorecer la **integración** de la Organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Facilitando la creación de una **imagen** favorable y consistente de la Organización entre su público, se debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la Empresa esté sustentada en realidades y no en ficciones.

El taller se lo realiza en 3 grupos conformados por el Talento Humano de la Empresa así:

#### **Taller con Gerencia y Subgerencia Comercial**

? **Recursos:**

**Humanos:** Coordinador de Taller, Equipo de especialistas en comunicación Organizacional

**Materiales:** Papelería para desarrollar el taller, ayudas educativas, comunicados

**Financieros:** \$300.000

**Lugar:** Salón de Conferencias

**Tiempo:** 2 de abril de 2004

? **Responsables:** Alta Dirección, coordinador de Taller.

? **Participantes:** Grupo de trabajo que conforma Gerencia y Grupo de trabajo que conforma la Subgerencia Comercial.

#### **Taller con Subgerencia Financiera y Administrativa**

? **Recursos:**

**Humanos:** Coordinador de Taller, Equipo de especialistas en comunicación Organizacional

**Materiales:** Papelería para desarrollar el taller, ayudas educativas, comunicados

**Financieros:** \$300.000

**Lugar:** Salón de Conferencias

**Tiempo:** 5 de abril de 2004

? **Responsables:** Alta Dirección, coordinador de Taller.

? **Participantes:** Grupo de trabajo que conforma Subgerencia Financiera y administrativa.

✍ **Taller con Subgerencia de Operaciones**

? **Recursos:**

**Humanos:** Coordinador de Taller, Equipo de especialistas en comunicación Organizacional

**Materiales:** Papelería para desarrollar el taller, ayudas educativas, comunicados

**Financieros:** \$300.000

**Lugar:** Salón de Conferencias

**Tiempo:** 6 de abril de 2004

? **Responsables:** Alta Dirección, coordinador de Taller.

? **Participantes:** Grupo de trabajo que conforma Subgerencia de Operaciones.

## **Actividad 2. Implementación de directorio de empleados en la página web**

? **Objetivo** Agilizar la búsqueda de información acerca de los datos de integrantes de la Empresa y así mejorar la interacción entre ellos.

El proceso de comunicación entre los integrantes de la Empresa es más rápido y eficiente al crear en intranet un directorio con los datos más importantes de cada uno de ellos. El directorio debe contener los siguientes datos:

- . Nombres y apellidos completos de los integrantes
- . Profesión
- . División en donde trabaja
- . Cargo que desempeña y el tiempo de trabajo
- . Funciones que desarrolla
- . Dirección de correo electrónico
- . Número telefónico
- . Fecha de cumpleaños

Con esta información el talento Humano de la Empresa sabrá a quien dirigirse para cada asunto que implique la interacción con otros integrantes y los datos necesarios para ponerse en contacto con ellos sin necesidad de que la Empresa incurra en los gastos que ocasiona la reproducción y distribución frecuente de listados cada vez que se actualiza datos. Al incluir la dirección de correo electrónico correspondiente a cada registro en el directorio publicado en el web se

fomenta el uso de este medio de comunicación mucho más eficiente y ágil que las comunicaciones verbales, telefónicas o a través de memorándums.

? **Recursos:**

**Humanos:** Grupo de trabajo oficina de sistemas e informática, Profesional de personal grupo de trabajo

**Materiales:** Manual de funciones, computadores (Intranet), Organigrama, listado de integrantes y su distribución

**Financieros:** \$400.000

**Tiempo:** Mes de abril de 2004

? **Responsables:** Jefe de oficina de sistemas e informática, Profesional de personal

### **Actividad 3. Realización de campañas motivadoras mediante el reconocimiento de la labor realizada**

El reconocimiento de la labor que realiza el talento humano de la Empresa, de una forma efectiva, es un factor que genera motivación y conlleva a que la gente obtenga un mejor desempeño. Por supuesto que este reconocimiento debe ser real y honesto; es decir que la persona debe tener un desempeño bastante bueno, por encima del promedio. Si no es así la persona no apreciará el reconocimiento y creará resentimiento entre los demás empleados.

Es importante tener en cuenta dentro de este reconocimiento el factor monetario, ya que la persona puede obtener algo que realmente necesite.

? **Objetivo** Motivar al Talento Humano para que mejore el proceso de comunicación y obtenga un buen desempeño.

? **Recursos:**

**Humanos:** Profesional de personal y grupo de trabajo, jefes de oficina

**Materiales:** Manual de funciones, listado de integrantes y su distribución, evaluación de desempeño

**Financieros:** \$500.000

**Tiempo:** Semestralmente

? **Responsables:** Alta dirección, Profesional de personal

? **Participantes:** Talento humano de todas las áreas

**C) Potencializar la participación de todo el personal en las actividades de la organización.** La participación del Talento Humano en las decisiones relacionadas con su trabajo o con nuevas actividades en la Organización es muy importante ya que se sienten motivados y con mayor compromiso con la Empresa; de tal forma que todos los integrantes de todos los niveles tengan la capacidad y el derecho suficientes para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal) que finalmente los hagan partícipes de dichas decisiones y/o actividades.

? **Objetivo** Generar una comunicación horizontal y ascendente mas participativa y de compromiso con la Empresa

### **Actividad 1. Información continua de los posibles cambios en la empresa**

Recibir y comunicar información, son aspectos muy importantes en la administración de una Empresa, los administradores necesitan información para tomar decisiones inteligentes y sus colaboradores dependen de la información recibida o transmitida, por lo cual es indispensable mantener un flujo de información continua de los acontecimientos Empresariales, para así lograr que el Talento Humano de la Organización se sienta parte de ella, no tenga incertidumbre acerca de los nuevos proyectos o cambios y se mantenga estable y seguro en su trabajo, reduciendo al máximo el rumor.

Esta información se realiza por medio del Boletín Alo Telenariño, ya que es rápido y económico, y las sugerencias o inquietudes que se presenten serán atendidas por medio del buzón de sugerencias y en jornadas informativas para los integrantes.

? **Objetivo** Crear identidad del Talento Humano con la Empresa y evitar que se genere el rumor

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de Planeación, Oficina de sistemas e informática

**Materiales:** Intranet, jornadas informativas, buzón de sugerencias

**Financieros:** \$2500.000

**Tiempo:** Cuando sea necesario

- ? **Responsables:** Alta dirección, Profesional de personal, oficina de sistemas
- ? **Participantes:** Talento humano de todas las áreas

## **Actividad 2. Optimización de la intranet en la empresa**

El buen uso de la intranet en la Empresa podrá facilitar que el Talento Humano participe de los acontecimientos que ahí suceden, ya que mediante esta herramienta de comunicación podrán estar informados e informar rápidamente y reportar si el remitente lo leyó, la Empresa incurre en menos gastos de papelería, envíos etc. Al poder multiplicar los mensajes para ser enviados a cuantos destinatarios sea necesario y si lo requiere puede contenerlos, lo cual facilita la obtención de dicha comunicación.

- ? **Objetivo** Propiciar mayor participación de los integrantes al igual que reducir gastos de envíos y papelería.

Para lograr la optimización de la Intranet en la Empresa es importante que se establezcan prácticas para su uso Tanto para directivos como para colaboradores: **Normar su uso como herramienta de trabajo**, el uso de intranet no debe confundirse con trabajo a través de computadora, ya que se presta para malgastar tiempo laboral en cuestiones personales, la Empresa debe monitorear continuamente esta herramienta para corregir o restringir ciertos usos, pero lo más importante es que se cree conciencia de los propósitos de la intranet; **destinar tiempo para consulta, lectura y atención de correos** ya que la lectura de la información puede requerir algo más que unos minutos, como parte de la planeación diaria del usuario, deberá destinar un horario específico para realizar esta actividad, siempre y cuando no se le presente la necesidad urgente de enviar algún mensaje, y en este caso es importante que la información se complemente con una llamada telefónica; **respetar la confidencialidad** cuando se envía los mensajes electrónicos son comunicados de persona a persona o entre grupos de personas y su carácter privado debe ser respetado; **enviar sólo las copias necesarias** pues el marcar copias a otros destinatarios debe obedecer a una necesidad específica de que los destinatarios copiados conozcan el tema por las funciones que realizan y sea relevante para ellos conocer el asunto

- ? **Recursos:**
  - Humanos:** Oficina de Planeación, Oficina de sistemas e informática
  - Materiales:** Computadores, Intranet, jornadas informativas,
  - Financieros:** \$350.000

- Tiempo:** Dos últimas semanas del mes de abril de 2004
- ? **Responsables:** Alta dirección, Profesional oficina de sistemas e informática
- ? **Participantes:** Talento humano de todas las áreas

### **Actividad 3. Conferencia sobre cómo liderar reuniones administrativas**

Es importante que la comunicación cara a cara de dos o más personas sea liderada adecuadamente por una de ellas, para transferir e intercambiar información dando así participación a todos los participantes.

- ? **Objetivo** Lograr que directivos y personal que lo requiera, a tenga en cuenta la planeación de las reuniones, actitud adecuada, mantener una participación activa de los asistentes y propiciar un clima abierto y receptivo en la reunión, para que se facilite así la coordinación de tareas, actividades y acuerdos, aprovechando al máximo esta herramienta de la comunicación.

- ? **Recursos:**

- Humanos:** Especialistas en Liderazgo, Coordinador Conferencia, Equipo de Trabajo

- Materiales:** Papelería, ayudas educativas, guías sobre el tema

- Financieros:** \$500.000

- Tiempo:** 6 de abril de 2004

- Lugar:** Salón de conferencias

- ? **Responsables:** Alta dirección, Coordinador conferencia
- ? **Participantes:** Gerencia, Subgerencias y Jefes de División

Es importante realizar el SEGUIMIENTO de las actividades propuestas, mediante 2 tutores, un interno y otro externo, quienes informen a la gerencia de la evolución del programa tomando en cuenta si las actividades se desarrollan adecuadamente y cómo el Talento Humano responde a ellas.

- ? **Responsables** Oficina de control interno, Tutor externo

✍ **Aporte de la estrategia** Con la implementación de este Programa de Comunicación Interna, TELENARIÑO facilitaría, apoyaría y promovería una comunicación eficiente, de manera que todos los integrantes de la Empresa reciban información completa, confiable y oportuna, aprovechando los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo con efectividad, lo cual contribuye a que se amplíe y se obtenga la información necesaria para el

normal desarrollo de las actividades dentro de la empresa, incluyendo los requerimientos del proyecto de certificación de una forma fácil y confiable, para de esta manera eliminar la incertidumbre y los rumores que genera la falta de información.

El programa facilita, apoya y promueve una comunicación eficiente en la Organización, para propiciar que todos los integrantes de la Empresa reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la Empresa y sobre el trabajo, aprovechando los medios a su alcance para facilitar éste flujo informativo con efectividad, lo cual contribuye a que se amplíe y se obtenga la información acerca del proyecto de certificación de una forma fácil y confiable y así eliminar la incertidumbre y rumores que genera la falta de información acerca de ésta.

#### **4.1.3 Mejorar la comunicación ascendente mediante el buzón de sugerencias.**

✍ **Justificación** El buzón de sugerencias es una de las alternativas de uso más frecuente dentro de los canales formales de comunicación ascendente en las organizaciones. Agiliza la información desde los últimos cargos en la jerarquía de la empresa, permitiendo dar participación a todo el personal, motivarlo y desarrollar sentido de pertenencia.

En este sentido, el buzón se convierte en el mejor mecanismo de comunicación “hacia arriba”, que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los colaboradores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Muchas empresas han recibido de los empleados gran cantidad de sugerencias que permitieron resolver problemas difíciles, eliminar desperdicio, mejorar calidad y servicio. Hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la

dirección sean más cooperativos, desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

✍ **Objetivo** Disponer de un sistema de información interna que facilite a la Alta Dirección el conocimiento de las iniciativas, quejas y sugerencias del personal, con el fin de ponderar y aplicar las ideas valiosas de los empleados, como también evaluar las dificultades, para una posterior toma de decisiones y retroalimentación.

Como cualquier canal de comunicación interna que se instituya en una Organización, el buzón de sugerencias requiere de un proceso de diseño, apropiación, seguimiento y evaluación por parte del área a cargo.

1. **Diseño** Todas las Empresas son diferentes y por lo tanto, los buzones de sugerencias también. En la Empresa el diseño del buzón de sugerencias contempla: el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, el espacio físico donde va a estar ubicado, la manera cómo se va a procesar las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quien, cuándo dónde y para qué del nuevo canal.

### **Actividad 1. Elaboración del formato de sugerencias**

? **Objetivo** Elaborar un formato donde los integrantes puedan expresar sus sugerencias y permita obtener los datos necesarios para procesar la información.

El siguiente formulario se presenta como un bosquejo de lo que podría incluir el formato de sugerencias para los colaboradores de TELENARIÑO.

**TELENARIÑO S.A. E.S.P.**  
Formulario para iniciativas, quejas y sugerencias

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Líder de equipo: \_\_\_\_\_

Situación:

---

---

---

Sugerencia (anexe hojas adicionales si es necesario):

---

---

---

Beneficios que se obtendrían: \_\_\_\_\_

---

---

*Por favor, anexe documentos de apoyo si es necesario.*

*Recibirá reconocimiento y comentarios del Comité de Sugerencias dentro de un periodo de diez días laborales. Gracias por su sugerencia.*

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de suministros, Oficina de Planeación

**Materiales:** Papelería, cartelera

**Financieros:** \$100.000

**Tiempo:** Mes de abril de 2004

? **Responsables:** Profesional de planeación.

? **Participantes:** Oficina de Suministros, Oficina de Planeación

**Actividad 2. Establecimiento del lugar y tiempo en que se implantará el buzón de sugerencias**

? **Objetivo** Determinar el lugar adecuado para ubicar el buzón de sugerencias y el tiempo en que se implantará.

El buzón de sugerencias será implantado en el mes de marzo del año 2004 y estará ubicado frente a la oficina de personal.

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de suministros, servicios generales, Oficina de Planeación

**Materiales:** buzón de sugerencias, carteleras, Formato de sugerencias, papelería

**Financieros:** \$150.000

**Tiempo:** Mes de abril de 2004

? **Responsables:** Profesional de Suministros, Profesional de personal

? **Participantes:** Oficina de Suministros, Oficina de Planeación

### **Actividad 3. Efectuar el desarrollo del proceso de la información**

? **Objetivo** Determinar cómo y quién va a procesar la información obtenida del buzón de sugerencias.

El grupo encargado de procesar la información tendrá como prioridad la solución de inquietudes que se generen por este medio. Este es el grupo de gestión conformado por: El Gerente, jefe de división Administrativa, Control Interno, Planeación y un integrante del sindicato, con la ayuda de la oficina de Personal que estará encargada de clasificar y enviar la información a la dependencia que corresponda.

Para realizar este proceso, cada integrante deberá tramitar el formato de sugerencias, con letra clara y sin enmendaduras, y debe depositarlo en el buzón de sugerencias. Semanalmente el jefe de la División administrativa y el profesional de personal abrirán el buzón para revisar la información, registrarla y enviarla a gerencia, si la información le compete a la Gerencia ésta debe realizar las respectivas acciones de solución para que el profesional de personal las comunique, y si no le compete, emite las sugerencias o inquietudes a la respectiva Dependencia para que se realicen las acciones correspondientes.

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de Planeación, Oficina de Personal

**Materiales:** buzón de sugerencias, carteleras, papelería

**Financieros:** \$200.000

**Tiempo:** Mes de abril de 20004

- ? **Responsables:** Gerencia, Oficina de Planeación, Oficina de Control Interno
- ? **Participantes:** Grupo de gestión

#### **Actividad 4. Socialización de la estrategia**

- ? **Objetivo** Dar a conocer al talento humano todo lo concerniente a la utilización y beneficios del Buzón de sugerencias.

Esta información se brinda con creatividad e ingenio, colocando pendones de colores que promuevan el buzón y enviando cartas a los colaboradores invitándolos a participar para que su uso sea adecuado y útil para la Empresa. Es importante utilizar acontecimientos naturales de la organización que despierten necesidad de comunicación e instancias lúdicas, como jornadas informativas y recreativas.

- ? **Recursos**

- Humanos:** Gerencia, Oficina de Planeación, Oficina de Personal,
- Materiales:** buzón de sugerencias, carteleras, pendones, papelería
- Financieros:** \$300.000
- Tiempo:** Segunda semana del mes de abril de 2004

- ? **Responsables:** Gerente, Jefe de Planeación
- ? **Participantes:** Talento Humano de la Empresa

**2. Apropiación.** Una de las trampas más frecuentes en que suelen caer las organizaciones es que el buzón de sugerencias al poco tiempo de su implementación suele convertirse en un lindo objeto decorativo sin ser capitalizado el uso por el personal.

- ? **Objetivo** La finalidad de la apropiación del Talento Humano de la Empresa hacia el Buzón de sugerencias es permitir que las personas conozcan y sean conscientes de la importancia de su uso.

La apropiación debe ser creativa, utilizar acontecimientos naturales de la organización que despierten necesidad de comunicación, instancias lúdicas; es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **Actividad 1. Reunión con gerencia para concretar el compromiso con el programa, y liberar temores en abrir paso a la opinión.**

La Gerencia debe estar comprometida con el desarrollo del proceso que requiere la implementación y coordinación del buzón de sugerencias, y deberá emplear sus habilidades personales de comunicación de manera continua que hagan factible el desempeño adecuado de esta herramienta comunicacional, para que contribuya al logro de objetivos, toma de decisiones y mejoramiento de la Organización.

? **Objetivo** Lograr un adecuado funcionamiento del buzón y la respectiva retroalimentación por parte de la alta dirección.

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de personal

**Materiales:** Papelería, copia de la estrategia propuesta.

**Financieros:** \$50.000

**Tiempo:** 12 de abril de 2004

? **Responsables:** Profesional de personal

? **Participantes:** Alta dirección

### **Actividad 2. Jornada informativa sobre elaboración de sugerencias**

Se trata de informar a los integrantes de la Empresa la forma de diligenciar el formato de sugerencias, el procedimiento a seguir, y cómo será procesada la información que brindan, esto mediante la cartelera de la Empresa, el Boletín empresarial y reuniones con cada jefe de división. Igualmente podrán conocer que el destino y uso de sus quejas y sugerencias no ponen en riesgo sus fuentes de trabajo.

? **Objetivo** Lograr que los integrantes de la Empresa tengan toda la información necesaria para que elaboren correctamente sus inquietudes y/o sugerencias para agilizar el procesamiento de la información y obtener mejores resultados

? **Recursos:**

**Humanos:** Jefes de división, Oficina de Personal

**Materiales:** Intranet, reuniones, buzón de sugerencias, cartelera

**Financieros:** \$200.000

**Tiempo:** Mes de abril de 2004

- ? **Responsables:** Oficina de Planeación, Jefes de División
- ? **Participantes:** Talento Humano de la Empresa

### **Actividad 3. Instituir premios e incentivos de reconocimiento público de acuerdo con el valor de la iniciativa o la sugerencia**

Se trata de reconocer al Talento Humano los aportes importantes y beneficiosos para la Empresa, mediante la entrega de bonos, regalos y felicitaciones según el caso.

- ? **Objetivo** Obtener un alto grado de participación de los integrantes en la realización de sugerencias.

- ? **Recursos:**

- Humanos:** Oficina de Planeación, División Financiera, Oficina de Personal

- Materiales:** Resultados de la información obtenida en el buzón de sugerencias, bonos y regalos

- Financieros:** \$500.000

- Tiempo:** Semestralmente

- ? **Responsables:** Alta dirección, Profesional de personal, Jefe División Financiera
- ? **Participantes:** Talento humano de todas las áreas

**3. Seguimiento.** El buzón sugerencias es un importante canal de comunicación, y por lo tanto debe darse reconocimiento oportuno a todos los formularios recibidos. Las respuestas que se den y que no se den a las sugerencias de los empleados van a ir marcando la actividad del canal.

- ? **Objetivo** Dar inmediatez a la respuesta de las quejas y sugerencias, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora, como también evitar que los comentarios de los empleados queden encapsulados en el área de Recursos Humanos, como es frecuente, sino que deben involucrarse y comprometerse a los jefes directos.

## **Actividad 1. Supervisión directa de la evolución del nuevo canal de comunicación**

Se trata de responsabilizar a una persona en este caso el Jefe de Personal la coordinación del canal, dando a los demás instrucciones y supervisando sus acciones.

- ? **Objetivo** Mantener el adecuado uso del canal y lograr que su mejoramiento y perfeccionamiento sean permanentes y oportunos
  
- ? **Recursos:**
  - Humanos:** Oficina de Personal, oficina de Control Interno
  - Materiales:** Buzón de sugerencias, resultados de la información obtenida en el buzón,
  - Financieros:** \$100.000
  - Tiempo:** Trimestralmente
- ? **Responsables:** Profesional de personal, Jefe de Control Interno
- ? **Participantes:** Oficina de personal, Oficina de Control Interno

## **Actividad 2. Presentación de informes periódicos a la dirección**

- ? **Objetivo** Informar a la dirección y grupo de gestión sobre la situación encontrada en el desarrollo y evolución de la implementación del buzón de sugerencias y presentar recomendaciones cuando las circunstancias lo ameriten
  
- ? **Recursos:**
  - Humanos:** Oficina de Planeación, Oficina de Personal
  - Materiales:** Resultados de la información obtenida en el buzón de sugerencias, papelería, estadísticas.
  - Financieros:** \$100.000
  - Tiempo:** Trimestralmente
- ? **Responsables:** Profesional de personal, Jefe Oficina de Planeación
- ? **Participantes:** Gerencia

#### 4. EVALUACIÓN

- ? **Objetivo** Comprobar el cumplimiento, veracidad y eficiencia del funcionamiento del Buzón de sugerencias.

La realización de la evaluación del funcionamiento del Buzón de sugerencias se debe realizar para obtener la información sobre el cumplimiento y efectividad del nuevo canal comparando los resultados de la situación dada con los esperados y así servir de medio para corregir y mejorar los procedimientos que se dan en la implementación del nuevo canal.

Las iniciativas, quejas y sugerencias deben ser recibidas y evaluadas por un comité compuesto por representantes de distintos departamentos, y debe ser presidido por un alto directivo. El comité debe ser conformado y autorizado en reunión de junta directiva y manejado por medio de postulaciones de los diferentes colaboradores.

El gerente debe evaluar y considerar las recomendaciones hechas por el coordinador del comité y asegurar su aplicación en el desarrollo del programa.

##### **Actividad 1. Realización de un diagnostico preliminar con los principales aspectos de la estrategia**

- ? **Objetivo** Analizar la situación actual del buzón de sugerencias

- ? **Recursos:**

- Humanos:** Equipo de gestión, Oficina de Control Interno

- Materiales:** Información obtenida en el buzón de sugerencias, Papelería, encuestas, entrevistas

- Financieros:** \$100.000

- Tiempo:** Semestralmente

- ? **Responsables:** Jefe Oficina de Control Interno

- ? **Participantes:** Equipo de gestión, Jefe de Oficina de Control Interno, Talento Humano de todas las áreas

## **Actividad 2. Jerarquización en función a su importancia y procurando seleccionar aquellos aspectos que presentan dificultades**

- ? **Objetivo** Facilitar el análisis de los resultados obtenidos para poder dar solución a las dificultades más importantes encontradas en el diagnóstico
  
- ? **Recursos:**
  - Humanos:** Equipo de gestión, Oficina de Control interno, Oficina de Personal
  - Materiales:** Resultados de la información obtenida en el diagnóstico.
  - Financieros:** \$100.000
  - Tiempo:** Semestralmente
- ? **Responsables:** Profesional de personal, Jefe Oficina de Control Interno
- ? **Participantes:** Oficina de personal, Control Interno, Equipo de gestión

## **Actividad 3. Detectar las posibles causas y dar solución a los problemas encontrados**

- ? **Recursos:**
  - Humanos:** Equipo de gestión, Oficina de Personal, Oficina de Control Interno
  - Materiales:** Resultados de la información obtenida en el diagnóstico
  - Financieros:** \$100.000
  - Tiempo:** Semestralmente
- ? **Responsables:** Profesional de personal, Jefe Oficina de Control Interno, Equipo de Gestión
- ? **Participantes:** Talento humano de la empresa

La comunicación en las organizaciones es un **PROCESO** complejo, **DINÁMICO** en el que intervienen **PERSONAS** en múltiples situaciones.

Su carácter de **proceso** habla de la necesidad de construcción conjunta. Su carácter **dinámico** habla de la imposibilidad de que un canal permanezca siempre igual. La intervención de **personas** habla del grado de complejidad, de una red de relaciones que le den sentido a todos los canales de comunicación interna.

Cuando un canal se obstruye o dificulta su uso, se debe pensar más allá de las características técnicas del canal para pensar en estos tres elementos: proceso, dinamismo y personas.

El buzón de sugerencias puede hablar mucho de la empresa, es importante que TELENARIÑO lo adopte como un camino hacia la mejora, para que la organización hable y escuche a través de él.

✍ **Aporte** El buzón de quejas y sugerencias promovería en TELENARIÑO la participación de todos los colaboradores, facilitando así una comunicación ascendente con retroalimentación, mediante la formulación de ideas y de descontentos con la organización. De esta manera se pondrían de manifiesto las fortalezas y las debilidades de la empresa, facilitando el reforzamiento o el contrarresto de ellas respectivamente, logrando un gran beneficio para los trabajadores y para la organización en general.

#### **4.1.4 Establecer un sistema de gestión de equipos y liderazgo.**

✍ **Justificación** En el pasado, una notable actitud individual podía asegurar un desarrollo profesional exitoso... pero esto ya no es así. Los escenarios actuales, que muestran organizaciones con estructuras más horizontalizadas y muy pocos niveles gerenciales, requieren mucho más que excelentes profesionales, necesitan líderes capaces de guiar a otros, no sólo en la resolución de los problemas presentes, sino también en la anticipación de los que se presentan en el futuro. Líderes desarrollados con las herramientas necesarias para comunicarse con efectividad, coordinar la acción, formar gente y conducirla hacia la concreción de los objetivos. Su éxito personal y el de la organización dependen cada vez más del efectivo trabajo en equipo. El contexto actual, caracterizado por la velocidad del cambio y la alta exigencia, debe ser enfrentado mediante un líder de alto desempeño, que sea capaz de crear, motivar, guiar y liderar equipos de trabajo que permitan obtener resultados para la organización y proyectar su desempeño profesional.

TELENARIÑO viéndose involucrada en todos estos cambios y retos, y teniendo necesidades apremiantes de equipos y liderazgo que faciliten y promuevan la comunicación, debe seleccionar y/o formar líderes que sean capaces de integrarse dentro del equipo y desarrollar comportamientos que den confianza y sepan extraer el máximo rendimiento de sus integrantes. El hecho de tener que responder con estándares de desempeño mayores frente a los requerimientos de la Norma de la Organización Internacional de Estandarización (ISO 9000), debe a partir de ahora presentar una forma muy diferente de gestionar la empresa, una gestión realizada con equipos de alto desempeño, apoyados por líderes.

- ✍ **Objetivo** Implementar un sistema de gestión de equipos y liderazgo que promueva la importancia que tienen los líderes y equipos de trabajo en la consecución de los resultados de la empresa y en el desarrollo de las personas y dé las pautas necesarias para transformar a TELENARIÑO en una empresa de líderes y equipos, que maneje una comunicación consistente, abierta y creíble.

### **Actividad 1. Selección y/o formación líderes**

- ? **Objetivo** Brindar las herramientas necesarias a los líderes seleccionados para que cumplan su rol adecuadamente y que sean capaces de integrarse dentro del equipo y gestionar el mismo según unos comportamientos que den confianza y sepan extraer el máximo rendimiento de sus miembros.

La búsqueda de equipos de alto desempeño TELENARIÑO la debe lograr a través de la conjunción de un determinado número de personas, adecuadamente lideradas y con habilidades complementarias que se entregan a un propósito común. Como cualquier organización, en TELENARIÑO debe haber solamente unos pocos "líderes" que tienen unas "actitudes naturales" para gestionar equipos de alto desempeño. Por lo que tendrá que seleccionar de entre sus miembros aquellos con mejores actitudes y darles toda la formación y el aprendizaje necesarios.

Un Sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo caracteriza un líder que requiere los siguientes comportamientos:

- ✍ **Impulsar el cambio** El líder trabaja junto con su equipo en proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia que la de su propia área, en línea con el proyecto global de la empresa.
- ✍ **Autoexigencia** El líder genera en los colaboradores el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional, ligándolo al éxito del equipo.
- ✍ **Impulsar valores culturales** El líder evalúa y apoya individualmente a cada colaborador en la práctica de dichos valores.
- ✍ **Alinear al equipo en torno al propósito** El líder instruye a sus colaboradores en la facultad de captar nuevas oportunidades en su área de gestión.
- ✍ **Establecer objetivos** El líder establece conjuntamente con sus colaboradores objetivos de forma que todos sus miembros son capaces de valorarlos mediante indicadores.

- ✍ **Desplegar objetivos** El líder elabora y propone planes de actuación logrando el compromiso de todo el equipo.
- ✍ **Delegar tareas** El líder delega sin abdicar de sus responsabilidades. Comparte problemas, ofrece sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo.
- ✍ **Trabajar en equipo** El líder integra en compromisos y objetivos la práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas y promueve la promoción de los colaboradores más polivalentes.

? **Recursos:**

**Humanos:** Gerencia, Oficina de Personal, Oficina de Planeación, Especialistas en dinámica de grupo y formación de líderes

**Materiales:** Guías, manual de funciones, Organigrama, Diagramas de procesos de actividades, talleres, reuniones.

**Financieros:** \$700.000

**Tiempo:** 12 y 13 de abril de 2004

- ? **Responsables:** Profesional de personal, Jefe de Oficina de Planeación, Especialistas

- ? **Participantes:** Grupo de líderes

## **Actividad 2. Constitución de una estructura formal de los equipos**

- ? **Objetivo** Canalizar las capacidades y potenciales de los integrantes del equipo hacia la búsqueda de un objetivo común, mediante el establecimiento de la Misión, Visión y Objetivos del equipo.

El propósito de una estructura formal, además de dotar al equipo de un armazón que le de forma y consistencia, es el de garantizar la mayor productividad mediante la aplicación de técnicas adecuadas de organización.

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de Personal, Oficina de Planeación, Equipos de trabajo

**Materiales:** Reuniones, guías, manual de funciones, Diagramas de procesos de actividades

**Financieros:** \$300.000

**Tiempo:** Tercera semana del mes de abril de 2004

- ? **Responsables:** Líderes de equipos, equipo de trabajo.

- ? **Participantes:** Talento Humano de la Empresa.

### Actividad 3. Definición de roles dentro del equipo

- ? **Objetivo** Propiciar que cada persona cumpla de manera natural la función que más se allega con su forma de ser.

Para que los equipos garanticen resultados exitosos en la búsqueda de sus objetivos es necesario que se cumplan dentro del mismo diversas funciones, algunas de ellas evidentemente distintas, las cuales constituyen los roles que deben cumplir los integrantes, asegurando así la participación de todos los elementos necesarios dentro del equipo mediante el desempeño de los siguientes roles: **Líder – moderador** Es quien dirigirá, coordinará, orientará, motivará y controlará a los demás integrantes del equipo. De acuerdo con el estilo personal de quien cumpla esta función será la forma como se ejerza, pero siempre buscando la sinergia. Su aporte tendrá el mismo valor de los demás participantes. **Colaborador** Los integrantes colaboradores tendrán la función de secundar, complementar, apoyar sustentar y respaldar la labor del grupo y especialmente del líder. **Creativo** Los integrantes creativos son quienes sugieren, crean y proponen nuevas formulaciones que significarán avance en los proyectos o economía en los recursos. **Relacionista** Es quien cuida sistemáticamente la armonía, no solo entre los integrantes del grupo sino de este con los extraños; Para identificar un integrante relacionista se debe tener en cuenta el alto grado de sociabilidad que tienen y especiales cualidades de conciliador, vocero y negociador. **Evaluador** Será quien personifique la función autocrática del equipo, como elemento fundamental para conservar el rumbo. Le corresponde formular las críticas pertinentes, centrar en la tarea cuando se presentan dispersiones, hacer caer en cuenta al grupo de las contradicciones en que incurre y formular evaluaciones parciales o finales cuando haya lugar.

Para poder identificar en cada persona su tendencia más natural en lo que corresponde al desempeño de estas funciones se realizará pruebas autodiagnósticas y por la práctica diaria del trabajo dentro de los equipos.

- ? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de Personal, Líderes de Equipo, Equipos de trabajo

**Materiales:** Guías, manual de funciones, Diagramas de procesos, pruebas diagnósticas.

**Financieros:** \$150.000

**Tiempo:** Mes de abril de 2004

- ? **Responsables:** Líderes de equipo, Jefes de división

- ? **Participantes:** Equipos de Trabajo

#### **Actividad 4. Establecimiento de tareas y responsabilidades mediante una organización clara**

- ? **Objetivo** Facilitar el cumplimiento y desempeño de los integrantes del equipo y coadyudar al cumplimiento de las metas del equipo

Es importante establecer claramente las tareas y responsabilidades de los integrantes del equipo ya que estas influyen en su comportamiento y desempeño

- ? **Recursos:**

- Humanos:** Oficina de Personal, Líderes de Equipo, Equipos de trabajo

- Materiales:** Guías, manual de funciones, Organigrama, Diagramas de procesos de actividades

- Financieros:** \$200.000

- Tiempo:** Cuarta semana del mes de abril de 2004

- ? **Responsables:** Líderes de equipo, Equipo de trabajo

- ? **Participantes:** Equipos de Trabajo

#### **Actividad 5. Reunión para establecimiento de los planes necesarios para prever, programar y planificar las actividades necesarias que se van a abordar**

- ? **Objetivo** Lograr que los integrantes del equipo definan y realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos

El establecimiento de la planeación de las actividades proporciona un ambiente de confianza, de asunción de riesgos, y colaboración es lo cual va a facilitar el establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o feedback que permita la mejora permanente del equipo, aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas, establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes: Aprender a desaprender y a aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

- ? **Recursos:**

- Humanos:** Oficina de Personal, Líderes de Equipo, Equipos de trabajo

**Materiales:** Guías, manual de funciones, Diagramas de procesos de actividades

**Financieros:** \$200.000

**Tiempo:** Primera semana del mes de mayo de 2004

? **Responsables:** Líderes de equipo, Equipo de trabajo

? **Participantes:** Equipos de Trabajo

## **Actividad 6. Evaluación y revisión**

? **Objetivo** Comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.

Esta actividad se la realizará mediante reuniones trimestrales con los líderes de equipos quienes gracias a las observaciones que han tenido en sus respectivos equipos, ya tendrán a mano las dificultades presentes.

Se hará una Selección de los problemas relevantes que existen en los equipos y posteriormente se analizará cada uno de los problemas, para trabajar en las posibles soluciones.

? **Recursos:**

**Humanos:** Oficina de Personal, Líderes de Equipo, Oficina de Control Interno

**Materiales:** Guías, manual de funciones, Diagramas de procesos de actividades, Índices de gestión

**Financieros:** \$200.000

**Tiempo:** Trimestralmente

? **Responsables:** Líderes de equipo, Gerencia, Jefe de Control Interno

? **Participantes:** Equipos de Trabajo

La Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "TELENARIÑO", se está viendo obligada a responder con estándares de desempeño mayores frente a los requerimientos de la Norma de la Organización Internacional de Estandarización (ISO 9000). Por lo tanto, debe a partir de ahora presentar una forma muy diferente de gestionar la empresa. El trabajo deberá realizarlo en Equipos de Alto desempeño, apoyados por líderes. Los niveles jerárquicos deberán ser muy pocos con tendencia a ir disminuyendo.

Para optimizar toda la potencialidad de la mejora continua de los equipos en una organización, no es suficiente con el seguimiento por parte del líder correspondiente, se necesita de la participación de todas las personas involucradas en el mismo. Es necesario apoyar a estas personas para facilitar su labor y proporcionarles la preparación e información necesaria para que comprendan la repercusión de su actividad en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. En definitiva se trata de generar un clima de motivación que esté alineado con el propósito, la misión, los valores y las políticas.

✍ **Aporte** Con un sistema de gestión de equipos y liderazgo TELENARIÑO puede optimizar la potencialidad de sus colaboradores mediante la participación en diferentes tareas y seleccionar y formar líderes capaces de integrarse dentro del equipo de trabajo. Es necesario apoyar a estas personas para facilitar su labor y proporcionarles la preparación e información necesaria para que comprendan la repercusión de su actividad en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. En definitiva se trata de generar un clima de motivación que esté alineado con el propósito, la misión, los valores y las políticas de TELENARIÑO.

## CONCLUSIONES

La comunicación interna juega un importante papel en el desarrollo y consolidación de una organización. Para TELENARIÑO favorece el desarrollo del Proceso de Certificación, como también favorece y refuerza la cultura corporativa y los valores de la empresa.

La estrategia de la Comunicación Interna, sus objetivos, mensajes y contenidos deben estar alineados con la estrategia general del Área de talento Humano, identificando las necesidades de la empresa y proponiendo acciones concretas que favorezcan el flujo comunicativo entre los departamentos.

La implementación de cualquier herramienta, sistema o canal de comunicación requiere la necesaria participación, contribución e implicación de todas las Áreas o Departamentos de TELENARIÑO.

La comunicación es una responsabilidad compartida, como todos en la Organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos los integrantes.

La comunicación es el vehículo mediante el cual se logra lo que se propone de los demás y es, junto con el criterio, el atributo más importante de un líder. Mediante el criterio se toman decisiones y mediante la comunicación se comparte, se consulta, se persuade, se controla, se delega, se estimula y se corrige. De la comunicación depende, entonces, que lo que se decida se lleve a efecto.

Trabajar en equipo requiere conocimiento específico en el campo de la comunicación, interrelación para la cooperación, participación del personal, identificación de los problemas de un equipo de trabajo, enfoques de autocontrol, etc. El entrenamiento debe involucrar todos los niveles del equipo del proyecto, desde la gerencia superior hasta el personal del nivel inferior, y debe incluir, para los cargos correspondientes, disciplinas de administración y liderazgo, guía del equipo, dirección y control de reuniones.

La comunicación interna en las empresas conlleva a que los empleados puedan ejecutar las directrices que el cuerpo gerencial determine y de igual manera permiten que exista una armonía y un mejor clima organizacional en las instituciones, por lo tanto una buena comunicación permite que el trabajador

desarrolle una serie de habilidades a favor de la empresa lo cual permitirá el logro de una mejor gestión empresarial.

El proceso comunicativo necesita que quienes intervienen en él tomen conciencia que no es la fría difusión de mensajes, sino la relación con personas a quienes debemos dedicar nuestra mejor actitud, si un líder se comunica de forma efectiva, logrará una mejor convivencia que permitirá a la vez alcanzar mayores niveles productivos y de efectividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Comunicación en administración. Barcelona: Paidós 1992. 221p
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1999. 699p
- DAVID K. Berlo. El proceso de la Comunicación. Argentina: El Ateneo, 1984. 172p.
- D' APRIX, Roger. La comunicación clave de la productividad. México; Colombia: Limusa 1992. 167p
- DAVIS, K. El comportamiento humano en el trabajo. México: Mac Graw - Hill, 1993. 234p.
- DONNELLI. Proceso de toma de decisiones. Irwin, 1995.
- DUHALT, Miguel F. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, México. 1978. 253p.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas, 2002. 270p.
- GIBSON, James L. Las Organizaciones. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1997. 908p
- JOOLEY, Jeferson. El recurso Humano en la Organización. Argentina: Editorial Buenos Aires, 1992. 284p.
- KATLEEN K. Reardon. La persuasión en la comunicación. Barcelona: Paidós, 1981. 277p.
- LIWIN, Fernando y STRIENGER, Jhon. Cultura organizacional para el mejoramiento y control de la Empresa. México, 1991.
- MALDONADO, María Cristina. Conferencia sobre Dinámica de grupo. Departamento de trabajo social, División de Humanidades. Universidad del Valle.
- MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para Elaborar Proyectos. Bogotá: Mc Graww-Hill, 1995. 170p

MYERS, Tolela Michelle. Administración mediante la comunicación. México: McGraw - Hill, 1983.

RAMIREZ, Cardona Carlos. Teorías y enfoques sobre Administración. Santa Fe de Bogotá: Editorial Guadalupe. 1994

SHEIN, Edgar. Cultura Organizacional y el Liderazgo. Barcelona Plaza y Janos, 1995

VAN RIEL, cees b. m. Comunicación corporativa. Madrid; Santa Fe de Bogotá: Prentice-Hall 1997. 264p

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### COMUNICACIÓN INTERNA UNIVERSIDAD DE NARIÑO ENCUESTA DE OPINIÓN

Encuesta para el talento humano de Telenariño, dirigida a obtener factores que inciden en el desarrollo de la comunicación interna y los proyectos empresariales.

1. ¿Dentro de los procedimientos concernientes a su cargo, como se da la comunicación con su Jefe inmediato?  
Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_
2. Clasifique como ágil o lento el flujo de comunicación que recibe de otras dependencias  
Ágil\_\_\_\_\_ Lento\_\_\_\_\_
3. ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones?  
Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_
4. ¿Considera que en la Empresa se trabaja en equipo?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál medio de comunicación interna existente en la Empresa le parece el mas efectivo?  
Cartelera\_\_\_\_\_ Oficios\_\_\_\_\_ Teléfono\_\_\_\_\_  
Fax\_\_\_\_\_ Intranet\_\_\_\_\_ Reuniones\_\_\_\_\_
6. Señale el medio de comunicación interna que utiliza con mayor frecuencia  
Cartelera\_\_\_\_\_ Oficios\_\_\_\_\_ Teléfono\_\_\_\_\_  
Fax\_\_\_\_\_ Intranet\_\_\_\_\_ Reuniones\_\_\_\_\_
7. ¿Comprende claramente los mensajes que recibe en la Empresa?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
8. ¿En cual de los medios de comunicación de la Empresa considera que requiere capacitación?  
Cartelera\_\_\_\_\_ Oficios\_\_\_\_\_ Teléfono\_\_\_\_\_  
Fax\_\_\_\_\_ Intranet\_\_\_\_\_ Reuniones\_\_\_\_\_

**9.** ¿Qué canal de comunicación considera que se debería implementar para mejorar la comunicación interna?

Alta voz \_\_\_\_\_ Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_  
Videos Institucional \_\_\_\_\_

**10.** Señale el tipo de comunicación que usted prefiere que se utilice en la Empresa

Electrónica \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_ Audiovisual \_\_\_\_\_  
Verbal \_\_\_\_\_

**11.** ¿Qué beneficios cree usted que genera una buena comunicación interna en la Empresa?

Mayor eficiencia en las tareas \_\_\_\_\_  
Agilidad en los procesos internos \_\_\_\_\_  
Crea sentido de pertenencia y motivación \_\_\_\_\_  
Mejora el clima laboral \_\_\_\_\_

**12.** ¿Conoce usted acerca del proyecto de certificación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**13.** Si la respuesta fue no, señale la causa principal

Deficiente socialización \_\_\_\_\_  
Deficiencia en el uso de los canales de comunicación \_\_\_\_\_  
Falta de interés acerca del tema \_\_\_\_\_  
Mala comunicación entre directivos y colaboradores \_\_\_\_\_

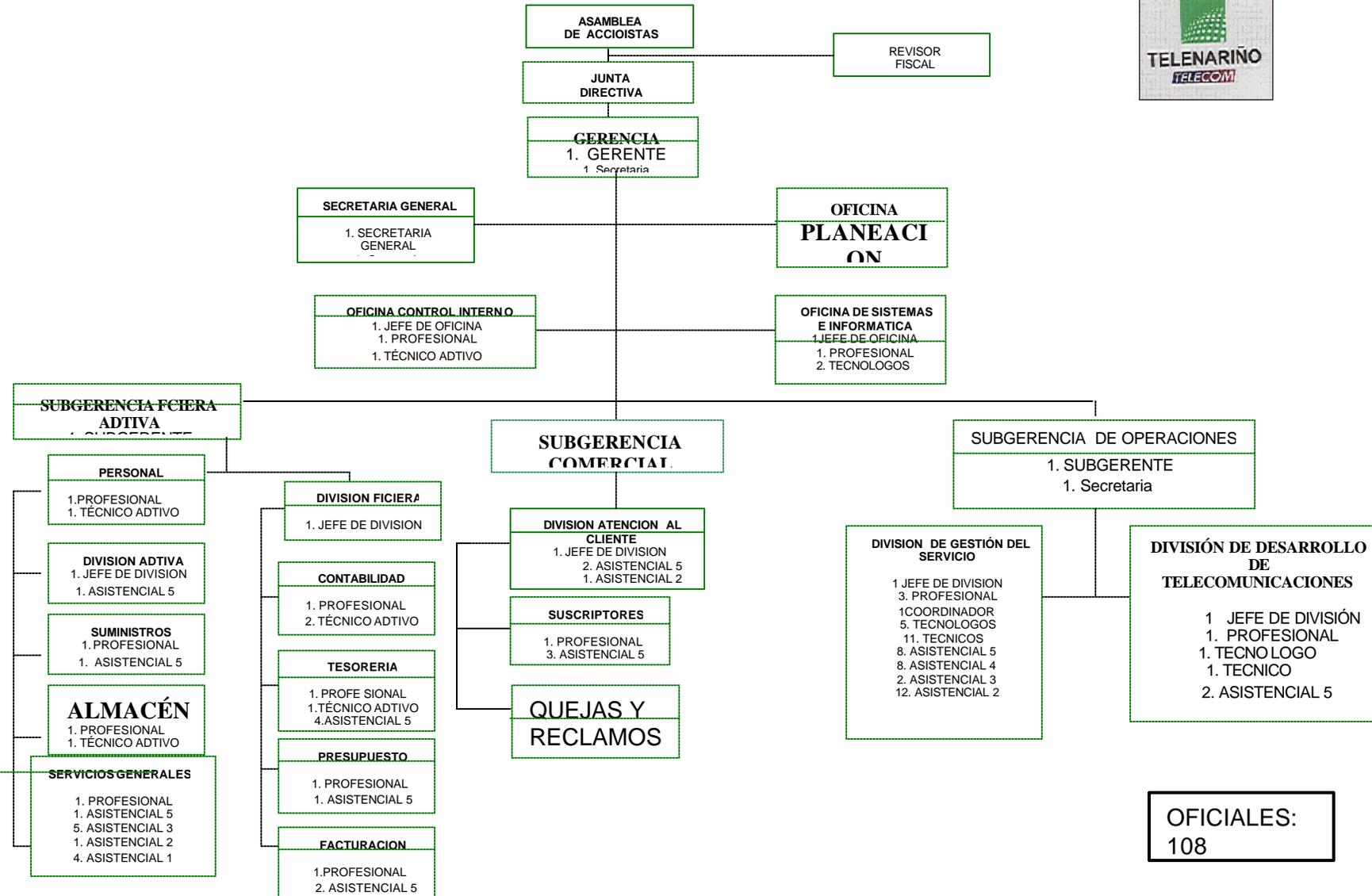
**14.** ¿Cree usted que una colaboración interna adecuada facilita el desarrollo de la certificación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**15.** ¿Cuáles aspectos de la comunicación interna considera relevantes para la certificación?

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_  
Liderazgo participativo \_\_\_\_\_  
Motivación \_\_\_\_\_  
Dirección de la comunicación \_\_\_\_\_

**EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO, TELENARIÑO E.S.P**  
**ESTRUCTURA ORGANICA. (Resolución 494 , 24 Nov 1997)**



**OFICIALES:**  
108

