

**COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO:
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CVC**

ALVARO JOSÉ BOTERO ROLDÁN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2014

**COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO:
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CVC**

ALVARO JOSÉ BOTERO ROLDÁN

**Trabajo de grado realizado para optar al título de
Magister en Administración**

**Director:
CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO
Ph.D. en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2014

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para otorgar el título de
"Maestría en Administración"

LUIS AURELIO ORDOÑEZ BURBANO
Director de la Maestría en Administración

CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO
Director del Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 27 de mayo de 2014

DEDICATORIA

Con amor a: Paola, Laura, Isabella, Stella,
Alberto y Stellita

Las luces que adornan e iluminan el universo
que brilla en mi firmamento.

AGRADECIMIENTOS

- A mis queridos compañeros de comunicaciones CVC.
- A la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, que me permitió estudiar, realizar este Trabajo de Grado y me ha enseñado lo grande que es por dentro y a amar a la madre tierra.
- A Germán Caicedo Prado, por su impecable trabajo y permitirme aprovechar todo su conocimiento.
- A los compañeros y amigos de CVC, por sus apoyo en las encuestas y consejos.
- Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este proyecto de investigación por su interés en mi proceso y por aportar con su conocimiento, siempre que los necesité (Jaime, Álvaro, Jairito).

TABLA DE CONTENIDO

	pag.
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	18
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	21
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2.1 Planteamiento del problema	22
1.2.2 Formulación del problema	24
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo General	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
2. MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEÓRICO	27
2.2 MARCO CONCEPTUAL	35
2.2.1 Cambio organizacional	35
2.2.2 Fundamentos de Modernización del Estado	41
2.2.3 Modernización de entidades públicas del Estado colombiano	43
2.2.4 Comunicación	45

	pag.
2.2.5 Comunicación organizacional: Teorías Administrativas	53
2.2.6 Comunicación para el cambio	55
2.2.7 Comunicación ética, una propuesta de comunicación para la gestión del cambio	59
2.2.8 Medición y uso de Indicadores en la Gestión de la Comunicación Organizacional	67
2.3 MARCO CONTEXTUAL	73
3. METODOLOGÍA	77
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.2 ENFOQUE	78
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	79
3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	80
3.4.1 Encuesta	80
3.4.1.1 Muestreo no probabilístico aleatorio	80
3.4.1.2 Muestreo Probabilístico Estratificado	82
3.4.2 Entrevista	86
3.4.3 Cuestionario	89
3.4.4 Fases de la investigación	90
3.4.5 Marco lógico	91
4. RESULTADOS	93
4.1 DESCRIPCIÓN	93

	pag.
4.1.1 Análisis de la satisfacción en la necesidad de comunicación de los empleados de la CVC frente al desempeño de la gestión comunicativa y la información en el proceso de modernización institucional de la CVC	93
4.1.2 Porcentaje de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional	95
4.1.3 Medición de la recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional	102
4.1.4 Incidencia de la comunicación en la actitud del público interno de la CVC durante el proceso de modernización institucional	103
4.1.5 Nuevos indicadores corporativos que permiten medir el valor agregado de la comunicación en la gestión institucional	106
4.1.5.1 Descripción	106
4.1.5.2 Metodología	106
4.1.5.3 Aplicación de los resultados	114
4.1.5.4 Factores Críticos de Éxito	117
4.1.5.5 Declaración de Eficacia y Eficiencia	118
4.1.5.6 Inductor de actuación	119
4.1.5.7 Ajuste del Proceso Comunicación Corporativa	120
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	123
4.3 INDICADORES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CVC	157
4.3.1 Medición de la Eficacia	157
4.1.1.1 Indicador No. 1 Identificación de los elementos del entorno	157
4.1.1.2 Indicador No. 2 Reputación corporativa	158

	pag.
4.1.1.3 Indicador No. 3 Cultura ambiental	159
4.1.1.4 Indicador No. 4 Alineación con la cultura interna	160
4.1.2 Medición de la Eficiencia	161
4.1.2.1 Indicador No. 5 Calidad de la plataforma de medios propios	161
4.1.2.2 Indicador No. 6 Calidad del sistema de comunicación interna	163
4.1.2.3 Indicador No. 7 Proyección reputacional en los medios masivos	163
4.1.3 Escala de interpretación	164
 5. CONCLUSIONES	 168
 6. RECOMENDACIONES	 174
 BIBLIOGRAFÍA	 178
 ANEXOS	 184

LISTA DE CUADROS

	pag.
Cuadro 1. Muestra poblacional por dependencias de la CVC	83
Cuadro 2. Muestra estratificada	86
Cuadro 3. Matriz del plan de comunicación y adaptación social para el proceso de modernización institucional de la CVC	97
Cuadro 4. Características de los flujos de comunicación, compilación de diversos autores	99
Cuadro 5: Análisis general de medios (adaptado de López, 2011)	101
Cuadro 6: Comparación de los principales modelos de cambio (adaptado de Keidel, 1994)	106
Cuadro 7: Caracterización del proceso Comunicación Corporativa de la CVC	112
Cuadro 8: Acciones de ciclo PHVA en el proceso Comunicación Corporativa	113
Cuadro 9. Inductores de actuación	120
Cuadro 10: Informe cuantitativo de actividades con avance al 24 de abril de 2014	141
Cuadro 11: Matriz del indicador No.1 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	157
Cuadro 12: Matriz del indicador No. 2 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	159
Cuadro 13: Matriz del indicador No. 3 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	160
Cuadro 14: Matriz del indicador No. 4 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	161
Cuadro 15: Matriz del indicador No. 5 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	162

pag.

Cuadro 16: Matriz del indicador No. 6 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014	163
Cuadro 17: Planeación de la medición de los indicadores	166
Cuadro 18: Indicadores del proceso comunicación corporativa	167

LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1: Diagrama de la aplicación del CEMC en el plan estratégico de comunicaciones	69
Figura 2 Elementos de la comunicación	94
Figura 3 Redes de comunicación simplificadas	98
Figura 4 Audiencias clave de la CVC	114
Figura 5 Grupos de interés de la CVC	116
Figura 6 Mapa general de los factores críticos de éxito de la CVC	118
Figura 7 Análisis situación inicial del Planear	121
Figura 8 Análisis situación inicial del Hacer	122
Figura 9 Análisis situación inicial del Verificar y Actuar	123
Figura 10 Porcentaje de trabajadores encuestados en el muestreo no Probabilístico	124
Figura 11 Porcentaje de los motivos del cambio considerados por los encuestados	125
Figura 12 Porcentaje de variable emocional frente al proceso de modernización institucional	126
Figura 13 Porcentaje por dependencias de empleados que manifestaron sentirse intranquilos frente al proceso de modernización	126
Figura 14 Porcentaje de empleados que manifestaron sentirse indecisos frente al proceso de modernización por dependencias	127
Figura 15 Porcentaje de acuerdo al tipo de participación dentro del proceso	128
Figura 16 Porcentaje de encuestados que manifestaron no tener ningún nivel de participación en el proceso de modernización por dependencia	129

	pag.
Figura 17. Porcentaje de voceros identificados por los trabajadores	129
Figura 18 Porcentaje de acceso a la información	130
Figura 19 Porcentaje de encuestados que señalaron está poco informado del proceso	131
Figura 20 Porcentaje de preferencia de canales	132
Figura 21 Esquema del proceso de comunicación en la CVC	133
Figura 22 Imagen de la campaña de comunicación	136
Figura 23 Porcentaje de empleados encuestados por estrato	142
Figura 24 Porcentaje de recordación de los mensajes	143
Figura 25 Valoración de actividades de comunicación	145
Figura 26 Efectividad en actividades de comunicación	146
Figura 27 Valoración de la claridad del mensaje	147
Figura 28 Uso del <i>microsite</i>	148
Figura 29 Incidencia de la comunicación en la actitud frente al cambio	149
Figura 30 Incidencia de la comunicación por antigüedad	150
Figura 31 Incidencia de la comunicación por antigüedad	151
Figura 32 Reducción de la incertidumbre frente al proceso	152
Figura 33 Incidencia de la comunicación en la aceptación del cambio	153
Figura 34 Incidencia de la comunicación en la participación	154
Figura 35 Entorno motivador	154
Figura 36 Confianza con el proceso	155
Figura 37 Sentido de pertenencia	156

	pag.
Figura 38 Percepción sobre el proceso de modernización	156
Figura 40 Escala de interpretación de resultados	165

LISTA DE ANEXOS

	pag.
Anexo A. Cuestionario encuesta	184
Anexo B. Plan de Comunicación y adaptación social para el proceso de modernización institucional de la CVC	186
Anexo C. Cuestionario entrevista de grupo: grupo de discusión	195
Anexo D. Cuestionario encuesta	197

RESUMEN

En el trabajo de investigación se evaluó el impacto de la comunicación durante la primera fase del proceso de modernización institucional que emprendió la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, durante el periodo 2013- 2014.

Este proceso de modernización surgió en la búsqueda por adoptar un modelo de gestión del territorio por cuencas, lo que implica un ajuste en la estructura y en los procesos corporativos.

El inicio del proceso de cambio organizacional en la Corporación, implicó la utilización de una estrategia de comunicación en apoyo al proceso de modernización, a partir de la cual se estudió la relación de las variables comunicación organizacional y cambio organizacional, y su comportamiento a partir de la gestión comunicativa.

Para el logro de los resultados de la investigación se recurrió al análisis de documentación y teoría especializada en estas áreas del conocimiento, así como a métodos como entrevistas, grupo de discusión y encuestas aplicadas al personal de la CVC, para evaluar el impacto de la gestión comunicativa.

En la evaluación del impacto de la comunicación, fue posible medir la percepción del público objetivo y el cumplimiento de la estrategia de comunicación, y además se pudieron identificar expresiones de resistencia al cambio, algunas de las cuales se encuentran fuera del alcance de la comunicación.

ABSTRACT

In the research the impact of communication was assessed during the first phase of institutional modernization process undertaken by the Regional Autonomous Corporation of the Valle del Cauca, Cvc, during the period 2013-2014.

This modernization process seeks to adopt a model of land management by basin, which implies an adjustment in the structure and business processes.

The beginning of the process of organizational change in the Corporation, involved the use of a communication strategy to support the modernization process, from which the relationship of organizational communication and organizational change variables studied, and their behavior from communicative management.

To achieve the research results to the analysis of documentation and specialized in these areas of knowledge theory as well as methods such as interviews, group discussions and surveys of staff CVC was used to assess the impact of management communicative .

In assessing the impact of communication, it was possible to measure the perception of the target audience and the implementation of communication strategy, and is also able to identify expressions of resistance to change, some of which are out of communication range.

INTRODUCCIÓN

Gestionar la comunicación para acompañar los procesos organizacionales es uno de los retos que a diario enfrentan las instituciones, lo que implica administrar la información, los contenidos y los mensajes que en las organizaciones suelen ser abundantes, diversos y dispersos.

En este contexto la comunicación en la organización se ocupa de apoyar las actividades de la empresa, sus funciones administrativas y sus procesos internos, sin perder de vista que la comunicación por su condición de manifestación social, responde en las organizaciones no solo a la necesidad de una comunicación de índole laboral, profesional y de coordinación, sino que también es escenario para otras necesidades de información personal y colectiva, propias de la que es considerada una sociedad de la información.

Partiendo de que las teorías administrativas destacan la importancia de la comunicación como un elemento esencial en el desarrollo de los procesos organizacionales y que las teorías de cambio organizacional hacen especial énfasis en la vinculación de la comunicación en las diferentes fases del proceso de cambio para contener expresiones de resistencia al cambio y propiciar el aprendizaje de los integrantes de la organización. En el proceso de modernización institucional de la CVC el ingreso de la comunicación al proceso fue percibido como tardío, dando pie en su inicio a la aparición de brotes de rumor en la organización.

En el año 2013 la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, inició la primera fase de su proceso de modernización institucional, introduciendo a la organización y a sus integrantes en un escenario de cambio organizacional.

El desafío institucional de responder eficientemente a su misión de administrar los recursos naturales en el departamento y enfrentar los retos ambientales para garantizar los servicios ecosistémicos y el aprovechamiento sostenible hacia el futuro, hizo evidente la necesidad de pensar un cambio organizacional que proporcione un modelo de gestión que le permita abarcar las necesidades reales de funcionamiento de la CVC para cumplir su misión institucional.

Para ayudar en la gestión de este cambio organizacional llegó la comunicación, que desde el marco de sus competencias se convirtió en un aliado para apoyar el proceso que implica ajustes en la estructura para implementar un nuevo modelo de gestión, la convocatoria de voluntades, el soporte a los colaboradores, la construcción de mensajes, el desarrollo de canales y flujos de comunicación, la difusión de la información y del nuevo pensamiento estratégico hacia un aprendizaje institucional.

La puesta en marcha de una estrategia de comunicación para acompañar el proceso de cambio, surgió el interrogante de investigación de ¿cuál es el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC 2013-2014?

De este interrogante surgió el objetivo general de este estudio que se basó en evaluar el impacto de la comunicación dentro del proceso de modernización institucional de la entidad.

La investigación se orientó a través de una investigación de tipo correlacional para estudiar la relación entre las variables comunicación y cambio organizacional, por medio de un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo y la aplicación de técnicas de investigación apoyadas en cuestionarios, entrevistas y sesiones de grupo.

La investigación tuvo en cuenta teorías y conceptos desarrollados alrededor de la gestión de la comunicación en las organizaciones, para el acompañamiento de la gestión del cambio, el valor agregado de la comunicación y la implementación de métodos de seguimiento y evaluación para medir la gestión comunicativa en las organizaciones, a través de indicadores.

En estudio inicia con la descripción del proyecto de investigación, avanzando hacia el marco teórico y conceptual, donde se presentan todos los apoyos y consultas documentales que sirvieron como soporte teórico para abordar y responder los objetivos de investigación formulados.

Como el soporte documental por si solo no agota el ejercicio investigativo, el contenido teórico está acompañado por la aplicación de diversos instrumentos de medición, los cuales se presentan en el capítulo tercero, donde la aplicación metodológica da cuenta de los instrumentos y las técnicas utilizadas, así como su aplicación en cada fase de de la investigación.

A partir del cuarto capítulo se describen los resultados obtenidos durante el proceso metodológico, explicando los resultados que arrojó cada fase, mostrando el comportamiento de las variables comunicación y cambio organizacional, estudiadas.

Con la información y datos recopilados, en el quinto capítulo se realiza el análisis y correspondiente interpretación de los resultados, para presentar de una manera reflexiva como fue el cumplimiento de los objetivos de investigación, que permitieron evaluar el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC.

Con los datos analizados y recogiendo las señales y evidencias que proporcionaron los resultados obtenidos durante el proyecto de investigación, al final se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que quedan

como lección de todo el camino recorrido y que le quedan a la organización como parte de su memoria institucional y como aporte para su gestión.

Del presente proyecto de investigación le quedaron a la organización dos productos: el plan de comunicaciones y un nuevo esquema de indicadores para evaluar la gestión de la comunicación.

Al plan de comunicaciones fue evaluado tanto por sus ejecutores en cuanto al cumplimiento de las acciones de apoyo para la primera fase del proceso de modernización institucional contempladas en el segundo objetivo, como por el público objetivo al cual estuvo dirigido en respuesta al tercero y cuarto objetivos de investigación de impacto de la comunicación, el cual fue evaluado en los 30 días siguientes.

Con respecto al plan de comunicaciones, su análisis resultó útil como insumo y soporte para las fases siguientes del proceso de modernización institucional, que continua con la puesta en marcha del modelo de gestión misional y el ajuste a la estructura organizacional.

En cuanto a los nuevos indicadores, desde los mismos objetivos de investigación se planteó la necesidad de contar con indicadores que permitieran evaluar la gestión de la comunicación, con los cuales además se puede dar cuenta del valor agregado de la comunicación en la gestión institucional, de los cuales al final se presentó la propuesta de siete (7) indicadores en los niveles estratégico, táctico y funcional.

Estos nuevos indicadores fueron definidos como parte de este estudio, ante la necesidad de contar con ellos para hacer seguimiento y evaluación a la gestión comunicativa en términos de eficiencia y efectividad, y empezarán a ser utilizados en adelante para medir el aporte de la comunicación a los objetivos estratégicos de la entidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La comunicación es un proceso presente en toda actividad empresarial, esencial para la integración de las funciones administrativas y de los miembros que conforman la organización.

El cambio es una constante en las organizaciones, lo que implica que las empresas deban estar permanentemente en alerta ante las señales del entorno, analizando la información que reciben, para poder tomar las decisiones más acertadas para adaptarse ya sea como respuesta a señales externas o como una decisión consciente y planeada de la organización. Las entidades del Estado por su condición de empresas públicas no son ajenas a las exigencias y demandas de su entorno y como las privadas deben ajustarse a los nuevos escenarios.

Esta nueva visión de un Estado más eficiente impulsa el programa de Modernización de la Administración Pública en Colombia liderado desde el gobierno nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, cuyas bases fueron acogidas por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, para plantearse el reto de incursionar en un proceso de modernización institucional.

Tras la identificación de falencias en la gestión y en el modelo de intervención en el territorio, la Dirección General de la CVC entiende que la administración de los recursos naturales y el medio ambiente requiere de un nuevo modelo de gestión más eficiente para el cumplimiento de su misión y decide convocar la participación de un agente externo que la asesore en este proceso.

Para actuar en su mejoramiento la CVC inició entre el 2013 y el 2014 la fase inicial de un proceso de cambio organizacional, generando expectativas e incertidumbre entre su público interno de cuáles serán los cambios y su futuro laboral. Este nuevo cambio obedece a un proceso de modernización institucional para adaptarse y reaccionar a las nuevas exigencias del entorno, garantizar procesos más ágiles y eficientes, fortalecer su presencia en el territorio y cumplir con las expectativas de la comunidad en el cumplimiento de sus funciones, la realización de sus fines y procedimientos, al tiempo que mejorar la atención de sus usuarios.

La gestión del cambio recurre entonces a la competencia de la comunicación para apoyarse y lograr los propósitos trazados, mediante una intervención planificada no solo para alcanzar los objetivos del proceso de cambio organizacional sino para procurar reducir resistencias y los factores que afectan el clima de la organización. De esta manera cambio y comunicación no pueden ir por separado, pues la comunicación aparece entonces como un recurso vital para el funcionamiento de

la organización y como un instrumento para el cambio, que le da sentido y soporte al plan estratégico y al plan gerencial que da origen a este nuevo cambio y como vehículo para el concurso de su talento humano.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Planteamiento del problema

La comunicación es un proceso eminentemente social presente en las organizaciones, que como sistemas de procesamiento de información, sus integrantes atrapan, interpretan y filtran la información; la comparten, la cambian, para por último actuar sobre ella. Es a través de la comunicación que la organización se relaciona, interactúa, transfiere mensajes, procesos, genera conocimiento y aprendizaje para la gestión de la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización.

Un proceso de modernización institucional es un proyecto complejo que requiere apoyarse en diferentes disciplinas administrativas, una de ellas la comunicación, para convocar y aunar esfuerzos y voluntades, generar confianza, propiciar el encuentro, difundir razones y beneficios para ganar el respaldo de los colaboradores.

En CVC el proceso de modernización inició generando ruido al interior de la entidad al no ser formalmente presentado por los canales corporativos formales de comunicación, pues no contempló desde la primera instancia el acompañamiento de la comunicación para apoyar el proceso de modernización en la conformación del grupo de trabajo interdisciplinar que acompañó a la consultoría externa.

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca inició entonces un proceso de modernización institucional, en el que la comunicación juega un papel fundamental en el apoyo del proceso.

Este proceso de cambio se orientó a partir de la Guía de Modernización de Entidades Públicas construida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que contempla: el mejoramiento de procesos, el levantamiento de cargas, el ajuste de manuales de funciones, el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral y una propuesta de ajuste y adecuación de la estructura organizacional de la entidad.

Y aunque por el momento la política nacional de modernización de las entidades públicas no es de carácter obligatorio, la CVC decidió incursionar en un proceso de modernización que le permita adoptar un modelo de gestión que cumpla con las expectativas de la comunidad, sus usuarios y su misión institucional de cara a los actuales retos ambientales e institucionales.

La incorporación de la comunicación en el proceso de cambio y su apoyo desde sus competencias con una estrategia de comunicación, nos pone en un escenario donde es posible reflexionar sobre el impacto de la estrategia de comunicación formulada para apoyar el proceso de modernización de la CVC, el reconocimiento de la comunicación en la entidad y sobre la importancia que tuvo para los directivos y trabajadores la competencia de la comunicación en los procesos internos, su participación en el cambio, el acceso a la información y en la gestión de la incertidumbre derivada del nuevo proceso de modernización.

Otra situación problemática tuvo que ver con los riesgos que afrontó la organización por no acompañar desde el inicio el nuevo proceso de cambio con la comunicación, dando cabida al surgimiento del rumor, la desinformación y la resistencia al cambio, debido a que posponer la acción comunicativa es un vacío que llena la audiencia interna con información informal.

Más cuando los trabajadores de la CVC no son ajenos a los procesos de cambio organizacional, por el contrario, como consecuencia de haber pasado por cinco experiencias cambios en las últimas dos décadas, de los cuales los últimos tres han ocurrido en los últimos cinco años; se presume que los trabajadores de la CVC guardan las expectativas naturales relacionadas a cualquier proceso de cambio organizacional.

Tales situaciones de cambio se suscitaron con la transición de entidad de desarrollo a autoridad ambiental en 1994, la escisión del componente eléctrico que se privatizó con la EPSA en 1995, la reducción de la planta de personal con la implementación del programa MIDO en 2003, la adopción del sistema de gestión de calidad en el 2008 y la salida e ingreso de personal a raíz de los concursos de carrera administrativa a partir de 2009; situaciones a las cuales ahora se suma un proceso de modernización institucional en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión y la modificación de la estructura organizacional.

Pensando en que el nivel primario de participación dentro de toda organización es estar informado y que los colaboradores están en el legítimo derecho de conocer y enterarse de los planes de cambio que se avecinan, el tener informado al público interno de los próximos cambios en la institución, más que un deber, es una acción que le da transparencia y legitimidad al proceso frente a sus colaboradores. Si los diferentes autores coinciden en que parte del éxito de los procesos de cambio depende de construir relaciones de confianza, el vínculo trabajador – empresa es el nervio central y la comunicación un vehículo para hacerlo. Por esta razón un proceso de cambio organizacional debe necesariamente apoyarse en la comunicación, pues los trabajadores son los más interesados en conocer y estar al tanto de los acontecimientos de la organización, además de que permite estar preparados para la siguiente etapa de implementación de los cambios.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC 2013-2014?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

- Evaluar el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC 2013-2014.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar la satisfacción en la necesidad de comunicación de los empleados de la CVC frente al desempeño de la gestión comunicativa y la información en el proceso de modernización institucional de la CVC.
- Determinar el porcentaje de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional.
- Medir el porcentaje de recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional.
- Medir el nivel de incidencia de la comunicación en la actitud del público interno de la CVC durante el proceso de modernización institucional.
- Determinar los indicadores corporativos que permitan medir el valor agregado de la comunicación en la gestión institucional.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Cuando las organizaciones se enfrentan a procesos de cambio, lo ideal es que los colaboradores se sientan estimulados a participar del desarrollo de la entidad al vislumbrar potenciales beneficios y mejoramiento, pero también es posible que cuando una organización experimenta un proceso de cambio algunos de sus integrantes puedan sentirse afectados de alguna manera en algún grado de inestabilidad, insatisfacción, inseguridad y resistencia. Es por eso que el desenvolvimiento de la comunicación, resulta primordial no solo para apoyar el proceso de cambio, sino para asumir la acción convocante, relacional, informativa,

de confianza, incentivar la participación y gestionar la incertidumbre que se suscita dentro del talento humano.

En el pasado, la CVC experimentó cinco situaciones de cambio relacionadas primero con su paso y transformación de entidad de desarrollo a autoridad ambiental, luego con la separación del componente eléctrico que se privatizó para dar paso a la EPSA, un tercero momento con la reducción de personal con motivo de la adopción del programa MIDO, luego con la implementación de la cultura de calidad con la llegada del sistema de gestión de calidad y finalmente la rotación de personal debido a la salida e ingreso de colaboradores a raíz de los concursos de carrera administrativa.

Hoy, la CVC se enfrenta a un proceso de modernización institucional que implica el ajuste de su estructura organizacional como consecuencia de la adaptación de un modelo de gestión que le permita responder a los desafíos ambientales y cumplir con sus fines misionales.

Este nuevo proceso de modernización institucional, como cualquier proceso de cambio requiere del apoyo de diversas disciplinas, entre ellas de la comunicación. Por definición el proceso de comunicación implica relaciones y eso en si mismo afecta el proceso comunicacional. Si a esto se le suma la ansiedad que experimentan las personas dentro de un proceso de cambio organizacional, cobra relevancia la mediación de la comunicación en su función primordial de poner algo en común, motivar, convocar, articular y gestionar la incertidumbre, entre otros.

Se debe hacer hincapié en que si bien el proceso comunicativo de poner en común es vital para gestionar las dinámicas administrativas en las organizaciones sobre procesos, procedimientos, objetivos y metas; también es indispensable abordarlo desde el lado de los trabajadores y sus expectativas, cuando se trata de cambios que repercuten sobre ellos mismos como ajustes en la estructura, fusiones, escisiones, nueva legislación, modernización institucional y procesos de cambio organizacional.

El presente trabajo de investigación se propuso estudiar la relación comunicación y cambio organizacional desde el punto de vista del papel que desempeñó la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC, a partir de evaluar el impacto de la estrategia de comunicación formulada para apoyar el proceso de modernización de la CVC.

Con los resultados obtenidos y la experiencia adquirida, este estudio sirve para que la alta gerencia avance en la segunda fase de implementación del cambio apoyada de la planificación de la comunicación.

Ya en la práctica, este estudio contribuye a ajustar acciones relevantes complementarias desde la comunicación para repercutir en las dinámicas de la empresa e identificar los momentos críticos de comunicación que aportan valor

dentro de las actividades de la organización. Uno de los aspectos más relevantes es que la investigación no se ocupó de analizar una situación pasada, sino que se desarrolló mientras el hecho acontecía.

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca como organización es el primer beneficiado, pues la investigación permitió conocer como perciben sus colaboradores el proceso, debilidades y fortalezas, además de preparar a la organización y a sus integrantes, así como acompañarlos en el avance de las fases siguientes del proceso.

También se beneficiaron los colaboradores que hacen parte de la organización, dado que el desarrollo de una propuesta comunicativa para gestión del cambio les permitió estar al corriente activamente tanto como interlocutores, como receptores de los mensajes en el proceso de modernización institucional. El desarrollo de una competencia comunicativa para la gestión de cambio puede contribuir en la implementación del mismo, para el mejoramiento institucional, convocar, establecer interrelaciones, fortalecer la permanencia de la entidad, su desarrollo, rentabilidad y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización optimizando su competitividad, mediante la respuesta oportuna a las exigencias del entorno y de sus usuarios.

Dados los diferentes cambios que se han suscitado en la organización, la presente investigación también permite a la CVC documentar un nuevo capítulo de su memoria institucional para tener en cuenta en futuros cambios. En el campo teórico la aplicación y resultados de este estudio son un referente para futuros procesos de cambio en la entidad y otras organizaciones, así como documento de consulta para posteriores investigaciones sobre el tema en organizaciones del Estado.

Como novedad para el campo de estudio, el aporte al final de la investigación consistió en dejarle a la organización desde el proceso de comunicación corporativa siete (7) nuevos indicadores de gestión que permiten medir el valor agregado que aporta la comunicación a la gestión de la CVC.

La situación de cambio en la CVC fue un escenario propicio para estudiar y entender la comunicación, el cambio organizacional y su interrelación, no desde la teoría, sino desde una experiencia real y la vivencia de la organización y sus colaboradores.

Para abordar este proyecto de investigación se consultaron diversos textos, autores, tesis de doctorado y trabajos académicos, los cuales brindaron el soporte teórico y argumental necesario para aproximarse a los diferentes objetivos específicos de investigación. A continuación se presentan los contenidos teóricos y conceptuales que se tomaron como referencia en el presente trabajo..

2. MARCO REFERENCIAL

Para abordar este proyecto de investigación se consultaron diversos textos, autores, tesis de doctorado y trabajos académicos, los cuales brindaron el soporte teórico y argumental necesario para aproximarse a los diferentes objetivos específicos de investigación. A continuación se presentan los contenidos teóricos y conceptuales que se tomaron como referencia para el presente trabajo.

En la primera parte de este capítulo se hace un recorrido por diversas investigaciones y documentos académicos recientes entre los que se encuentran tesis de doctorado, trabajos de grado, artículos especializados y monografías, que trabajaron alrededor de la comunicación y el cambio organizacional, los cuales conforman el marco teórico.

La segunda parte contiene el marco conceptual donde se abordan desarrollos teóricos vigentes y planteamientos de autores relacionados con los temas actuales de comunicación y el cambio organizacional, referentes en el estudio de estas manifestaciones dentro de la vivencia organizacional y administrativa.

Al final del capítulo se presenta el marco contextual en que se circunscribe la investigación, así como una breve reseña del contexto organizacional en que se desarrolla el objeto de estudio.

2.1 MARCO TEÓRICO

El concepto de modernización es un concepto que está relacionado con las organizaciones estatales. En Colombia el Departamento Administrativo de la Función Pública es el órgano rector que lidera la modernización y el mejoramiento continuo de las instituciones públicas. En esa función de fomentar la gestión eficiente del Estado colombiano, la DAFP elaboró la Guía de Modernización de Entidades Públicas¹, la cual se constituye en el documento orientador de los procesos de modernización para las organizaciones estatales del país.

Esta metodología para adelantar un proceso de modernización institucional indica que las entidades públicas que deseen modernizarse deben empezar por elaborar un estudio técnico en el cual se analiza la situación actual de la institución, la cual incluye análisis interno, externo y financiero, la evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo, de la planta de personal y del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Guía de Modernización del Estado. Bogotá: versión 2. Bogotá. 2009. 200 p.

Bajo esta metodología, el estudio técnico es el punto de partida que debe conducir a partir de este diagnóstico, a presentar una propuesta de reestructuración que esté acorde con cumplimiento de las funciones, objetivos generales y la misión de la institución pública.

Una organización moderna exitosa se consolida a través de la estructura y su talento humano, tiende a ser abierta al entorno, flexible, capaz de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, ser descentralizada y dirigidas al cliente o usuario.

“Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el autocontrol, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia y su énfasis se centra en las necesidades del cliente”².

Entre las diferentes formas de estructura organizacional se encuentran: la estructura funcional, la estructura matricial o por proyectos, la estructura territorial o geográfica y las estructura por unidades estratégicas de negocios.

La CVC se encuentra en la primera fase del proceso de modernización que busca definir un modelo de gestión que le permita cumplir con sus objetivos misionales, para definir el ajuste y adecuación de la estructura organizacional.

“Un Modelo de Gestión, es un modelo referencia para la organización y gestión de la empresa, que permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para orientar los esfuerzos y mejorar continuamente de manera que se pueda conseguir la excelencia”³.

Entendiendo la organización como el lugar de convergencia de diversidad de individuos, es necesaria la comunicación para lograr llevar a cabo sus objetivos y rentabilidad, pero las organizaciones están sometidas a diversos factores que modifican su relación tanto interna como externa, que inciden como agentes de cambio.

² Ibid., p. 42.

³ UNIVERSIDAD ICESI. Formulación y desarrollo del programa de modernización institucional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC, de acuerdo con la normatividad de carrera administrativa y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Informe 21 Comité Directivo. CALI. 2014. P. 15.

En su tesis de Doctorado Jiménez⁴ desarrolló un estudio enfocado en la comunicación en la etapa de difusión y como la transmisión del mensaje resulta fundamental en la adopción o rechazo al interior de las organizaciones y hace un énfasis en el ejercicio comunicativo hacia el exterior de la organización.

Entre sus conclusiones plantea que la comunicación debe pensarse como un modelo proactivo y no reactivo para los procesos de cambio y la generalización del modelo difusionista basado en medios y que la falta de información puede llegar a ser la causa principal para que el público objetivo no adopte cambios.

Por su parte Macías⁵ expone muy claramente conceptos como paradigmas de la comunicación, dónde se ubican las teorías de comunicación en los procesos administrativos, la comunicación como enfoque para entender y gestionar el quehacer organizacional y la aplicación de la comunicación, entre otros, los cuales brindan un orientador marco conceptual y metodológico para este trabajo.

El análisis de Macías tiene en cuenta las bases epistemológicas, la organización, el concepto de realidad, el enfoque de investigación, temas de intervención y el concepto de comunicación, lo que se constituyó en una importante guía de acción y sólido soporte teórico para el estudio del caso de la CVC.

En su tesis doctoral Gómez⁶ estudia el papel de la comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, haciendo énfasis en el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas y en la importancia de la información como fuente de conocimiento para el aumento de la productividad.

En su estudio concluye que el objetivo principal de la comunicación en las organizaciones es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones, para que los empleados no tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo, a través de información actualizada, oportuna y disponible, con el apoyo de los medios.

Dos estudios de caso aplicados sobre la CVC fueron desarrollados en trabajos de grado de la Maestría de Administración de la Universidad del Valle sobre el tema

⁴ JIMENEZ, Ignacio. Innovación, comunicación y cambio. El papel de la comunicación en el proceso de adopción o rechazo de la innovación. Madrid. Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid. 2003. 311 p.

⁵ MACÍAS, Gerardo. Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Tesis doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. 2003. 310 p.

⁶ GÓMEZ, Marisol. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Málaga: Universidad de Málaga. 2007. 463 p.

de cultura organizacional, los cuales abordaron como parte de la investigación el análisis del componente comunicativo de la entidad durante dos procesos puntuales de cambio organizacional que fueron la escisión de la CVC y la adopción del sistema de gestión de calidad.

El primer trabajo de Garzón y Varón⁷ aborda la transición de la CVC de entidad de desarrollo para asumir las funciones de autoridad ambiental y el cambio cultural derivado de la transición de entidad pública hacia la privada Epsa, momento en el cual también se suscitó un momento de cambio estructural en la organización y desarrollan temas fundamentales del lenguaje y habla en la organización.

Esta investigación identifica una manifestación comunicacional presente en la CVC, el rumor, que a pesar de su categorización como comunicación no formal, es una práctica presente en la organización, que cumple una función social de válvula de escape entre pares, que proporciona información del pulso de la organización y que por su carácter de informal está fuera del alcance de la dirección.

El otro trabajo de grado es el de Escudero y Carmona⁸ donde se aborda la influencia de la nueva cultura y el cambio propuesto desde los sistemas de gestión y a los cuales se aborda desde la perspectiva de la comunicación. Los investigadores encontraron rasgos culturales que caracterizan y afectan la comunicación en la CVC. Al aplicar su la herramienta de medición (encuesta) sobre la variable 'comunicación y retroalimentación' en la CVC, los investigadores encontraron que el 79% de los trabajadores encuestados dieron por lo menos una causa por la cual no se llega a la situación ideal en la comunicación entre dirigentes y colaboradores, con su respectiva retroalimentación. Entre las causas identificadas señalaron que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo, que en la corporación existen pocos canales de comunicación con los dirigentes o que nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada.

Por otra parte el estudio de la variable 'participación' arrojó que el 70% de los funcionarios identificaron por lo menos una causa, por la cual la participación no es la ideal por distintos factores, que solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo en algunas ocasiones, o que solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con el trabajo ya están tomadas; las decisiones las toman los directivos sin tener en cuenta a los demás personas que trabajan en la Corporación y que la información que se genera es parcial y en ocasiones mal direccionada.

⁷ GARZÓN, Juan Carlos y VARÓN, Diego Hernán. Análisis de la cultura organizacional: el caso CVC - EPSA (1990 - 2008). Trabajo de grado. Cali. 2009.

⁸ ESCUDERO, Jaime y CARMONA, Andrés. La cultura organizacional actual de la corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca-CVC y su relación con la implantación del sistema de gestión de calidad NTCGP 1000:2004 y el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005. Trabajo de grado. Cali. 2010. 159 p.

En la medición de la variable estructura organizacional, el 9,1% los encuestados afirmaron que la estructura organizacional no permite la integración de las personas y grupos, esto debido a que en la CVC hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

Importantes matices de la cultura organizacional de la CVC exponen también González, Saltaren y Arenas⁹ en su estudio de la manera como la organización y los individuos gestionan el conocimiento, a partir de ciertas rupturas institucionales de cambio como las acontecidas con escisión de la Epsa y la reestructuración con el programa MIDO, que fueron procesos de cambio como el que actualmente afronta la organización. El modelo explicativo propuesto por los autores, le da relevancia a la comunicación como un ámbito de reflexión institucional e intercambio entre sus miembros.

Ya desde el ámbito del clima organizacional, Mazuera¹⁰ recoge en el informe corporativo de medición del clima organizacional de la CVC, datos relevantes para este trabajo, que describen puntualmente aspectos de la percepción de los colaboradores sobre la comunicación institucional y los primeros síntomas del proceso de modernización. Como fortalezas percibidas ante el proceso de modernización se encuentran: la fortaleza técnica de la empresa, el conocimiento y la experiencia y experticia en sus labores, el compromiso por la entidad y la capacidad técnica de los funcionarios.

Mientras que entre las debilidades percibidas ante el proceso de modernización figuran: desarticulación y dificultades para el trabajo por procesos, las Direcciones Administrativas Regionales se sienten por esta misma razón aisladas de la estructura general, dificultades para la escucha activa, se escuchan directrices iniciales pero no el mensaje completo por la presión del tiempo, los funcionarios trabajan más de manera individual que en esquema de equipo, centralización de los procesos, la entidad pierde protagonismo en el departamento, no hay continuidad en la dirección regional desde hace 10 años, se perdió la cultura de la transferencia del conocimiento a nuevas generaciones de funcionarios y la existencia de disonancias entre funciones de cargos y perfiles.

Con respecto al componente de comunicaciones el informe reseña que a *“la pregunta “Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios y.o actividades de la CVC, se muestra predominantemente (51.9%) en respuesta “De acuerdo”. Este resultado se podría relacionar con la presencia de canales formales de comunicación corporativos a los que tienen acceso*

⁹ GONZÁLEZ, Carlos, SALTARÉN, Henry y ARENAS, Nubia. Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC. En: Revista Venezolana de Gerencia Año 15. Nº 51, pp. 388 – 406.

¹⁰ MAZUERA, Sandra. Informe de medición del clima organizacional de la CVC. 2013.

todos los funcionarios de la organización; sin embargo el 16.5% no esta de acuerdo en este punto.

En el ítem “La informacion es comunicada por varias formas hasta asegurar que es correctamente transmitida”, el 45% de las personas que responden reconocen que existen diversas fuentes de informacion, efectivas, pero el 19% no estan de acuerdo. Llama la atencion un 24.4% en una posicion neutral.

Respecto a la percepcion sobre si en CVC se fomenta la comunicación interna a traves de medios formales efectivos, aproximadamente el 62% de los encuestados esta de acuerdo en que los medios formales de comunicación de la empresa son efectivos, y 21.2% mantienen una posicion neutral al respecto. El 14.6% esta en desacuerdo”.

El trabajo de Contreras¹¹ señala que los procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo la situación del recurso humano, el cual “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”.

Este estudio realizado en el año 2001, presenta un modelo que pretende servir como punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. En dicho modelo se esbozan una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de iniciar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de adquisiciones de empresas.

Otro documento oportuno para la investigación es el trabajo de Mejía y Rodríguez¹² en el que la organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

¹¹ CONTRERAS, Hectony. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander. 2001.

¹² MEJÍA, Carolina y RODRIGUEZ, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento institucional. Universidad de Antioquia. Medellín. 2005. 60 p.

Quirant y Ortega plantean que el cambio es tanto emocional como intelectual, de allí que la incertidumbre por su percepción amenazadora sea una de los factores más fuertes de resistencia “el origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores”¹³. Para Quirant y Ortega tener en cuenta el componente humano es un factor clave para el éxito del cambio organizacional y exponen los factores y la tipología del cambio, los agentes del cambio, las fases del cambio, pero sobre todo, el elemento correlacional de este estudio, el papel de la comunicación en relación con el cambio organizacional.

En su ensayo Martínez¹⁴ plantea los elementos susceptibles del cambio en las organizaciones y las desventajas por ejemplo de los países en desarrollo debido a enfrentarse al cambio frente a las economías de primer nivel y hace hincapié en la necesidad de un cambio que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Presenta las etapas, agentes, estrategias y tipos del cambio organizacional, así como los aspectos más sensibles al cambio en las organizaciones.

Propiamente sobre la relación entre comunicación y cambio organizacional García, Arias y Gómez¹⁵, presentan un artículo de investigación desarrollado dentro del grupo de investigación Europsis, de la Universidad Católica de Colombia, donde a través de su investigación se estudia la relación del proceso de comunicación con la implementación del cambio organizacional de una empresa de Bogotá.

Adicionalmente Zimmermann afirma que: "podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional, que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado¹⁶. Por tanto, la comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de sí misma y de su entorno”¹⁷.

¹³ QUIRANT, Aparo y ORTEGA, Alonso. El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. En: Revista de Empresa: Octubre-diciembre de 2006. No 18. Pag. 53.

¹⁴ MARTINEZ, Verónica. El cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. México. 2002; año 8, número 21:85-96.

¹⁵ GARCÍA, Mónica, ARIAS, Fabio y GÓMEZ, Paola. Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Bogotá: Diversitas Vol 9, No 1. 2012.

¹⁶ ZIMMERMAN, Arthur. Gestión del cambio organizacional .Caminos y herramientas. Quito: Ediciones ABYA-YALA, 2000. Pag. 74.

¹⁷ FUENTES, Sandra. Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones. Quito: CIESPAL. 2006. Pag. 38.

Fuentes¹⁸ específicamente, presenta a la comunicación como eje estratégico para el cambio, pues la cataloga como el centro articulador de la triada conformada por el entorno (la organización), el cambio (acción) y el público (interrelaciones). Este enfoque resulta útil para el proceso de modernización de la CVC, aunque hace énfasis en los pasos a considerar en un plan de comunicaciones para el cambio, resultó útil para esta investigación que se desarrolló desde el acompañamiento metodológico en la gestión de la información y la comunicación para acompañar el proceso de cambio organizacional, en una estrategia de divulgación y aprendizaje institucional, considerando tanto las necesidades de la organización como los intereses de los trabajadores.

En el primer aparte describe que es el cambio y sus implicancias en las organizaciones; a partir de esta descripción la autora analiza la relación de el entorno, el cambio y la comunicación, y presenta la fundamentación teórica comunicacional y de cambio organizacional. En la segunda parte, expone cinco fuerzas de cambio que el entorno actual ejerce en la organización y como se gestionan desde la comunicación.

Por su parte Andrade¹⁹ presenta pautas de comunicación que deben ser consideradas para gestionar la resistencia al cambio y disminuir el rumor, y presenta una serie de recomendaciones que se deben aplicar en la acción comunicativa de la organización en términos de confianza, verdad, canales y mensajes.

Desde la órbita del cambio en las entidades públicas Rainieri²⁰ plantea tres alternativas de modelos de cambio en las instituciones del Estado, mientras que con Serna²¹ se entienden prácticas del sector privado que son adoptadas en el sector público, como el caso de la modernización como un concepto de cambio organizacional ajustado al sector estatal.

¹⁸ Ibid., p.39.

¹⁹ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo. 2005. 131 p.

²⁰ RAINERI, Andrés. Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. En: Estudios de administración. Santiago 2001. vol 8.

²¹ SERNA, Mario. Gestión del cambio organizacional. Universidad de la Sabana. Bogotá. 2001.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Cambio Organizacional

Existen diferentes definiciones sobre cambio organizacional, que abordan todos los aspectos concernientes a este proceso desde sus motivaciones, causas, tipos, fuentes para el cambio, fuerzas que intervienen y diversas metodologías para afrontarlo, pero dentro de este estudio el cambio organizacional es abordado desde su relación con la comunicación.

Fuentes plantea que el cambio se ha convertido en una constante por la dinámica de los procesos y modelos administrativos, nuevos mercados, la globalización, y la gestión del talento humano, entre muchos otros, los cuales implican niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez, razón por la cual se requiere que “las organizaciones cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión. El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir”.²²

En la teoría de cambio organizacional los autores mencionan diversas fases de los procesos de cambio, coincidiendo en tres fases principales que parten de Lewin, quien se plantea que las fases de todo proceso de cambio son: el descongelamiento, el movimiento hacia un nuevo estado y el recongelamiento.

Derivado del modelo de Lewin, otros autores han incluido varias etapas más, hasta llegar, como en el caso de Judson²³, que en su obra *Cambiar el comportamiento en la organización*: minimizando la resistencia al cambio, llegó a las cinco siguientes:

- a) Análisis y planeación del cambio;
- b) Comunicación del cambio;
- c) Aceptación de los nuevos comportamientos;
- d) Cambio hacia el nuevo estado deseado, y
- e) Consolidación e institucionalización del nuevo estado.

En las teorías de cambio que involucran la competencia comunicativa, los diversos autores hacen mayor énfasis a la participación de la comunicación, inclusive con actividades específicas, en la etapa denominada de movimiento hacia la nueva situación, que es la fase de implementación, más que en la fase de

²² FUENTES Op. cit., p. 33.

²³ JUDSON, Arnold S. *Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 1991. 221 p.

descongelamiento por su característica de ser una fase diagnóstica y de preparación.

Previo al inicio del proceso, la CVC se caracteriza por ser una entidad pública rígida, encargada de ejercer la autoridad ambiental, con una estructura piramidal jerarquizada, descentralizada, con remuneración por posición jerárquica, presenta un enfoque de gestión por procesos y con dificultades en su gestión que presenta una brecha entre el desempeño actual y el requerido.

De eso se trata la primera fase del proceso de modernización institucional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, de explorar un modelo de gestión misional y hacer un diagnóstico de la estructura organizacional que necesita para llevarlo a cabo eficientemente. A esto le apunta el proceso de modernización en su fase inicial: al mejoramiento de procesos, levantamiento de cargas, ajuste de Manual de Funciones, diseño de un sistema de Evaluación del desempeño laboral y con base en esto presentar una propuesta de ajuste y adecuación de la estructura organizacional de la CVC.

Es precisamente en esta etapa de descongelamiento en la que se encuentra la CVC y donde hay mayor trabajo por hacer. En ese sentido Quirant y Ortega plantean que “no hay que olvidar que desde el primer momento es importante una buena comunicación”²⁴.

En el modelo de cambio socio-técnico propuesto por Lewin que integra procesos productivos y las relaciones interpersonales, Zimmermann advierte cinco errores²⁵ que se comenten comúnmente en los procesos de cambio organizacional que son: empezar directamente con la fase de cambio, intentar cambiarlo todo a la vez, la imposición a la fuerza, el protagonismo y desconocer el surgimiento de nuevas fuerzas de resistencia.

Diversos autores coinciden en que dadas las características de las organizaciones actuales, la flexibilidad y adaptabilidad al entorno, el cambio organizacional se presenta como un proceso continuo y permanente, e incluso algunos autores afirman que nunca termina.

De acuerdo a la naturaleza del cambio, su propósito, objetivo de intervención y método, Raineri²⁶ ha clasificado los procesos de cambio en tres modelos agrupantes: los modelos de cambio centrado en las personas, que entiende el cambio como un proceso humano; los modelos de cambio centrado en las operaciones y procesos del negocio, que enfatiza en operaciones, procesos y

²⁴ QUIRANT y ORTEGA Op. cit., p.. 57

²⁵ ZIMMERMAN Op. cit., 76.

²⁶ RAINERI Op. cit., p. 5.

actividades; y los modelos de cambio radical, que ve el cambio en los cambios del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de las organizaciones.

En su texto Murillo, González y García señalan que “Fernández-Ríos (1999), hace una definición un poco más amplia del cambio organizacional, al considerarlo un proceso mediante el cual una organización llega a ser de un modo diferente al que era en un momento anterior, cuyo reto para todas las personas de la organización, es que se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la misma; por ello es común entender el cambio organizacional, en palabras del autor, como el proceso a través del cual: una organización se transforma progresivamente para adaptarse permanentemente a las exigencias y requerimientos del entorno.”²⁷

Por su parte Amorós y Tippelt citando a Lewin, advierten que todo tipo de intervención realizada en la organización, provoca el surgimiento de fuerzas opuestas al cambio.

“Cuando hablamos de la resistencia al cambio, podemos diferenciar tres tipos de fuerzas opuestas al cambio²⁸ que pueden ser de tipo individual, interpersonal y organizacional”:

- a) *individual*: p.ej. incertidumbre, pensar que su seguridad laboral está amenazada,
- b) *interpersonal*: p.ej. diferentes percepciones de la situación entre los miembros de un departamento,
- c) *organizacional*: p.ej. inercia de la estructura.

Antes de implementar un modelo de gestión del cambio, es muy recomendable que se tomen todas las precauciones para conseguir que las primeras experiencias sean valoradas de forma positiva. Es fácil crear falsas expectativas cuando se habla de este tipo de iniciativas, pero si no se logran los resultados esperados, la consecuencia inmediata es la desilusión. Por consiguiente, es imprescindible que, antes de iniciar un proceso de cambio, se analice muy bien qué se pretende lograr, cómo y en qué parte de la empresa debe implantarlo, con qué recursos, quiénes deben intervenir y cómo, qué tiempo con qué recursos y qué beneficios se obtendrán de todo ello.

Una de las características o barreras principales en los procesos de gestión del cambio organizacional es la resistencia al cambio, resistencia que es resultado de los diferentes temores del ser humano frente a lo desconocido, a la pérdida de

²⁷ MURILLO, Guillermo, GONZÁLEZ, Carlos y GARCÍA Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Cali: Universidad del Valle. 2011. Pag. 95.

²⁸ AMORÓS, Antonio y TIPPELT, Rudolf . Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Mannheim, InWEnt, No 15. 2005. Pag. 27.

poder, al incremento de trabajo, inclusive por conflicto de intereses, entre otros factores.

Existen varias estrategias para vencer la resistencia, propuestas por John Kotter y que señala Robbins en su libro sobre comportamiento organizacional:

- a) *Educación y comunicación*: una comunicación bien llevada puede ayudar mucho, ya que el empleado reducirá su desconfianza y verá la lógica del cambio con más claridad; la constante educación respecto a las innovaciones lo auxiliará para sobrellevarlas y perderles el miedo. No es recomendable ocultar información, las pláticas, escritos, informes y otros medios usados simultáneamente pueden ir aminorando la resistencia con mayor prontitud.
- b) *Participación e inclusión*: es lo que señala Lawrence sobre el involucramiento, sobre todo de aquellas personas que se oponen al cambio, esto conseguirá su compromiso y proveerá de decisiones potenciales pero la inversión de tiempo requerida se acrecienta.
- c) *Facilitación y apoyo*: estrategias psicológicas y comunicacionales pueden apoyar en la reducción de la ansiedad o miedo de los empleados, aunque requieren también de inversión de tiempo y dinero.
- d) *Negociación*: cuando es pequeño grupo o individuo cuyo poder impide el cambio, se puede negociar con él para que ceda a cambio de canonjías o recompensas, esta es una táctica de relativamente rápido resultado, sin embargo es riesgosa debido a posibles chantajes futuros o a una ampliación de pretensiones a otros grupos de poder.
- e) *Manipulación y cooptación*: la manipulación se refiere al manejo distorsionado de la información para lograr ciertos fines a través precisamente de los mensajes falseados. La cooptación apunta hacia los líderes o grupos de resistencia, dándoles un papel protagónico en las decisiones para obtener su disposición o apoyo. Tanto una como otra son tácticas sencillas y baratas, pero altamente riesgosas y su efecto no es duradero.
- f) *Coerción*: es la acción que se ejerce a través de amenazas o fuerza bruta a los que se resisten al cambio para doblegar su voluntad y obligarlos a que acepten lo establecido por la alta dirección. Esta es cada vez menos efectiva dada la mayor ejecución de la legalidad y los derechos humanos.
- g) *Compromiso y apoyo de la alta gerencia*.

Robbins es preciso al decir que ninguna exposición del manejo del cambio estaría completa sin incluir el desarrollo organizacional, DO, el cual define como el “conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundada en valores humanistas y

democráticos, para mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de los empleados”²⁹.

Entendiendo la organización como el lugar de congruencia de varios individuos, es necesaria la comunicación para lograr llevar a cabo sus objetivos, pero las organizaciones están sometidas a diversos factores que modifican su relación tanto interna como externa, porque es necesario entenderlas desde el punto de vista de cambio organizacional. Según Hellriegel y Slocum, citados por Murillo, González y García, los supuestos en que se puede enmarcar el cambio organizacional se pueden clasificar en dos enfoques generales³⁰:

Enfoque económico: el objetivo del cambio organizacional es crear valor para los accionistas, utilizando incentivos financieros para que Los empleados modifiquen su comportamiento. Lo cual es producido por la alta gerencia, con base en las expectativas que tienen frente a los mercados financieros.

Enfoque del desarrollo organizacional: la meta es desarrollar las competencias de los empleados, de tal forma que éstos puedan resolver problemas, identificándose y comprometiéndose, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la organización.

Es este segundo enfoque en el que se circunscribe el proceso de modernización institucional de la CVC, objeto de este estudio.

En cuanto al origen de la resistencia al cambio los mismos autores retoman las tres situaciones planteadas por Newstrom³¹ por las cuáles un empleado puede sentir resistencia al cambio y en las que cada empleado puede tomar una actitud diferente frente al cambio resultante de la combinación de tres tipos de resistencia:

Resistencia lógica: este tipo de resistencia se da por un desacuerdo con los datos, el análisis racional, la lógica y la ciencia. Esta resistencia nace del tiempo y los esfuerzos requeridos para adaptarse al cambio.

Resistencia psicológica: se basa en las actitudes, los sentimientos y las emociones respecto al cambio, y se debe al temor a lo desconocido o la desconfianza en la dirección que tome el cambio.

²⁹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 10 ed. 2004. Pag. 566.

³⁰ MURILLO, Guillermo, GONZÁLEZ, Carlos y GARCÍA Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Cali: Universidad del Valle. 2011. Pag. 97.

³¹ Ibid., p. 130.

Resistencia sociológica: algunos intereses, normas y valores de grupo, son fuerzas muy poderosas, debido a que existen algunas coaliciones y grupos que pueden sentirse amenazados a causa del cambio.

En relación al proceso de modernización institucional de la CVC está contemplada en la etapa diagnóstica, objeto de seguimiento de esta investigación, la revisión de estructura, procesos, perfiles y cargas, lo que implica directamente a la estructura organizacional y en los trabajadores.

Así como el conocimiento en las organizaciones se gestiona a través de la comunicación de los individuos y los equipos de trabajo, el cambio organizacional también es susceptible de serlo. Algunas estrategias para la gestión efectiva del cambio en las organizaciones son:

- Establecer un acuerdo para una visión en común del cambio a implementar en la organización, socializando y concientizando a los miembros de la organización involucrados y/o afectados con dicho cambio. Cada miembro del equipo u organización debe conocer cuáles serán los beneficios del cambio en su trabajo particular.

- Fuerte liderazgo ejecutivo para comunicar esta visión y hacer que la gente compre la idea del cambio.

- Definir una estrategia clara, objetiva y permanente de comunicación sobre los cambios a implementar, considerando los medios o mecanismos adecuados para cada audiencia.

- Educación a los empleados sobre cómo su trabajo va a cambiar.

- Contar con un plan concreto para medir si el cambio se está consolidando con éxito o no, y planes de seguimiento tanto para resultados satisfactorios como para no satisfactorios.

- Estrategias de reconocimiento, tanto monetarias como sociales, para alentar a los individuos y grupos para que se ocupen de sus propios roles y responsabilidades en función del cambio.

Estudiando el cambio organizacional, D'Aprix identifica en el manejo equivocado o deficiente que se le da a la comunicación en los procesos de cambio, a la comunicación reactiva como una de las principales trampas del proceso con alto costo para la organización. La paradoja está en dedicar tiempo para diagnosticar y tomar decisiones para luego no explicarlos o comunicarlos. En su trabajo de consultor en temas de cambio organizacional advierte que le "impresiona cada vez más el nivel creciente de ira y desconfianza de los empleados. Abrumados por cambios no explicados, se convencen de que la conducción no les tiene ningún

respeto o no tiene ningún interés en ellos, más allá de los requerimientos de su trabajo”³².

Los expertos proponen ciertos pasos para la aplicación de la estrategia de cambio que se pueden seguir para desarrollar plan de cambio; que van desde las cinco acciones de Stephen Robbins: grandes acciones: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación; o la propuesta más condensada de Darío Rodríguez Mancilla que abarca: el diagnóstico (que contempla también las fases de análisis y de retroalimentación de Robbins), intervención (acción) y la misma de evaluación.

Este estudio se desarrolló en la fase del diagnóstico, que es en la se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información; es una especie de autodiagnóstico, ya que es la misma organización la que proporciona los datos sobre la base de las situaciones que se sufren. El agente sintetiza toda esa información para presentársela a quienes solicitaron su intervención y éstos a su vez pueden compartirla con los demás involucrados. En esta parte, un agente externo, en el caso de la CVC, la Universidad Icesi, es el que ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

2.2.2 Fundamentos de Modernización del Estado

La discusión en torno al cambio en la administración pública se concentra principalmente en la eficiencia del Estado para cumplir su función de atender las necesidades sociales. La eficiencia es una exigencia no solo de los tiempos recientes y del sector privado, sino también una demanda externa para el mejoramiento de la capacidad operativa del sector público.

El concepto de modernización se suele relacionar a los procesos de cambio en las organizaciones públicas. Esos procesos genéricos se expresan en los logros de eficiencia de las organizaciones. Otros principios rectores de la administración pública que hacen parte de la modernización del Estado son: transparencia, administración dirigida al ciudadano, la rendición de cuentas, la participación, la adopción de indicadores de eficiencia, la descentralización, etc. “Ese nuevo papel del Estado, requiere ser asumido a través de procesos profundos de cambio..... Son en general conceptos de la administración privada aplicadas al sector público.”³³.

³² D’APRIX, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona: Ediciones Granicas S.A. 1999. Pag. 51.

³³ SERNA, Mario. Gestión del cambio organizacional. Universidad de la Sabana. Bogotá. 2001. Pag. 17.

Con la política de modernización de la administración pública, el gobierno busca además de que sus organizaciones cumplan de manera oportuna y eficaz con sus responsabilidades y garantizar la participación de la ciudadanía en la orientación y vigilancia de la gestión pública, que se suscite un estudio técnico de la situación actual de las empresas del estado respecto al cumplimiento de sus funciones, objetivos y misión, lo cual hizo parte de lo considerado en el diagnóstico en la fase inicial del proceso de modernización institucional de la CVC, a partir del cual la consultoría externa hace su propuesta de reestructuración.

De acuerdo con las orientaciones de la política para la modernización del Estado, los programas se dirigen a: la definición de competencias institucionales y la descentralización; el mejoramiento de la eficiencia interna de las entidades; el desarrollo de los sistemas de información; el fortalecimiento de la planeación y la evaluación; la articulación entre la planeación y la elaboración presupuestal; y el fomento de la participación comunitaria en la gestión pública.

El proceso inicial incluye adelantar y levantar toda la etapa diagnóstica de la situación de la entidad, del deber ser y deber hacer de acuerdo a su misión, planta de personal, el análisis de funciones, perfiles y cargas laborales, competencias laborales, manual de funciones y la realización de entrevistas personalizadas a los funcionarios de la corporación y la entrega de un documento final con las conclusiones y recomendaciones para implementar el proceso de modernización de la entidad.

En el tema de modernización del Estado, la profesora Marta Pérez plantea que para poder responder con rapidez a los cambios del entorno y actuar proactivamente en las organizaciones públicas, se requiere cambiar las estructuras de la administración pública y recomienda “estructuras planas, en las cuales se reducen significativamente los niveles jerárquicos, promoviendo así las relaciones horizontales”³⁴.

Por su parte Carmelo y Pérez encuentran el proceso de cambio en el Estado como un proceso social con enfoque interdisciplinario, que no es solo un cambio de estructura sino que implica cambios permanentes. “El objetivo de la reforma es ayudar a la transformación estratégica del sector público con la utilización de las técnicas que aporte el conocimiento científico en cada época”³⁵.

Desde el año 2004 el Estado colombiano se ha encarrilado en la consolidación de un Estado más moderno y participativo, adaptado a las nuevas exigencias del

³⁴ PÉREZ, Marta. El cambio en las organizaciones del Estado. En: Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Mayo, 1996. No 22. Pag. 26.

³⁵ CARMELO, Carlos y PÉREZ, Mariano. Ensayo sobre la reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Mar del Plata: FACES. 2004. Pag. 9.

entorno y a las necesidades de los ciudadanos. Es así como dentro de este proceso de modernización del Estado se ha avanzado en las instituciones públicas en la implementación de Sistemas de Calidad en la Gestión Pública, el Modelo Estándar de Control Interno, la Ley Antitrámite, el Estatuto Anticorrupción, el programa de Gobierno el Línea y ahora la modernización institucional.

A la luz del de un Sistema de Desarrollo Administrativo orientado hacia el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño de las instituciones públicas, el desarrollo del Estado se fundamenta en: la gestión de la calidad, la democratización de la administración pública, el desarrollo del talento humano, la moralización y transparencia de la administración pública y el rediseño de las organizacionales.

2.2.3 Modernización de entidades públicas del Estado colombiano

En el ámbito colombiano, los procesos de modernización institucional están especificados y descritos en la Guía de Modernización de Entidades Públicas, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que es la entidad del Estado que orienta la gestión de lo público, las actividades a realizar para la transformación de las entidades del Estado y los lineamientos de la administración pública.

El proceso de modernización de las instituciones propiamente del Estado colombiano está enmarcado principalmente en dos pilares: el fortalecimiento de la institucionalidad y del aseguramiento de una gestión orientada a la oportuna y adecuada prestación del servicio al ciudadano. Este enfoque requiere de un modelo de gestión y una estructura organizacional que permita el cumplimiento de las funciones que les han sido encargadas por misión.

Para llevar a cabo estos procesos de transformación al interior de la administración pública, se dispone de la orientación de la “Guía de modernización de entidades públicas”, que se constituye en la herramienta para emprender cualquier proceso de modernización organizacional.

Cualquier institución pública que desee avanzar hacia la modernización debe agotar ciertas fases que van desde la etapa diagnóstica hasta la fase de implementación de los cambios identificados a partir de esta metodología para abordar técnicamente las entidades del Estado.

El proceso de modernización institucional implica la elaboración de un estudio técnico o justificación técnica en el cual se analiza la situación actual de la institución pública respecto al cumplimiento de sus funciones, objetivos generales y su misión. Con base en este análisis y teniendo en cuenta la normatividad vigente, se hace un diagnóstico que puede implicar reformas o mejoras en uno o varios de los elementos básicos de la respectiva institución pública.

Los elementos básicos a tener en cuenta son: marco legal; análisis externo; análisis financiero; objetivos; funciones generales; misión; visión; productos y servicios; usuarios y clientes; procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de control y evaluación; estructura; sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos; planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales. Este diagnóstico se da en escenarios ordinarios de comunicación que no necesariamente son mediáticos, donde los colaboradores requieren de flujos expeditos de comunicación y con interrelaciones interpersonales de comunicación y confianza, con la organización y con los consultores externos.

En el caso de la CVC, el estudio técnico lo realizaron asesores contratados de la Universidad Icesi, en su calidad de agente externo del cambio, con el acompañamiento de personal interno que facilitó la identificación de la problemática institucional, sin desconocer que la responsabilidad directa del estudio sigue siendo de la respectiva institución.

Para la revisión y mejora de las estructuras administrativas a partir del examen y definición de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación y control propios de toda organización, así como la coherencia de la clasificación y cantidad los empleos que demanda la prestación de los servicios y la identificación de las funciones y competencias laborales exigibles para el ejercicio de los empleos, el estudio técnico requiere la formulación de su respectivo cronograma de actividades, incluyendo los responsables de las actividades, los tiempos de ejecución y los indicadores que permitan evaluar el proceso.

Además de los aspectos a abordar en el estudio técnico, la guía sugiere las técnicas e instrumentos organizacionales que pueden ser tomados como soporte complementario o sustitutivo a la metodología propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, como: la planeación estratégica, *benchmarking*, *market testing* o iniciativa de financiamiento privado, que pueden ser aplicadas paralelamente en el desarrollo del diagnóstico institucional:

DOFA: herramienta de la planeación estratégica que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, facilita correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular las estrategias para mejorar el desempeño de la organización.

Mejores Prácticas – Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo, que permite compararse con otras empresas o entidades exitosas, que sean reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar el desempeño organizacional.

Market Testing: esta herramienta busca mejorar la prestación de sus servicios y la consecución de sus objetivos. Con el *market testing*, se prueba la capacidad del sector privado en la prestación de un servicio asignado a una entidad pública en particular, para que compita con sus propias dependencias y de esta forma seleccionar al más experto para que lo desarrolle. Este se aplica siempre y cuando el servicio se pueda ofrecer por fuera de la entidad a menor costo y mayor calidad.

Iniciativa de Financiamiento Privado (IFP): esta metodología se utiliza con el fin de atraer dineros del sector privado e invertirlo en el sector público. Con esto se benefician tanto las entidades públicas haciendo uso de los bienes y servicios para los cuales el Gobierno no cuenta con el presupuesto suficiente como el sector privado beneficiándose de las utilidades que genera y de esta forma considerarlo como socio.

Cualquiera de estas alternativas son útiles para el desarrollo del diagnóstico en donde se requiere levantar gran cantidad de información, la cual se puede obtener a través del diseño de las siguientes herramientas: formularios, entrevistas individuales o de grupo, observación directa, encuestas o combinación de entrevista y encuesta, dependiendo de las necesidades, problemas y situación de la entidad, apoyada en las fuentes secundarias de información.

2.2.4 Comunicación

La aproximación hacia el concepto de comunicación requiere de un extenso y minucioso proceso teórico, debido a que el investigador se enfrentó a una multiplicidad de teorías, paradigmas y enfoques alrededor de la comunicación; primero porque el estudio y la explicación de la comunicación en sus inicios se planteó desde otras disciplinas y ciencias sociales como la psicología, la antropología, la lingüística, la sociología y como expresión de la cultura misma; y segundo, porque ahora que ha alcanzado suficiencia teórica y autonomía conceptual, la comunicación se ocupa de estudiar e incursionar en diversos campos sociales, culturales, científicos, publicitarios, psicológicos, económicos, empresariales y de mercadeo, entre otros.

La dificultad de definir a la comunicación radica en dos aspectos; por un lado en que en los diferentes momentos históricos hacen que la misma vaya adquiriendo matices distintos sobre su sentido; y por otro porque su objeto de por sí es de muy difícil definición incluye (expresar, transmitir, divertirse, ayudar a vender, aclarar, deliberar etc.), adaptándose a los intereses de cada uno de los diferentes actores sociales que la utiliza.

La comunicación humana es un proceso extremadamente complejo, de allí que sea estudiado por diferentes disciplinas. El fenómeno comunicativo tiende a relacionarse y a confundirse con otros términos como información, interacción o con las tecnologías de la comunicación, situación que impide que en los diferentes

contextos, personal, social u organizacional, la comunicación se desarrolle efectivamente.

Las tecnologías hacen referencia a la diversidad de medios para comunicar, la información es el contenido de la comunicación considerando solo al emisor en un sentido unidireccional, mientras que la interacción cumple el objetivo de establecer un contacto interpersonal entre emisor y receptor para compartir contenidos relacionados con determinada información; sin que hasta allí se haya hecho efectiva la cooperación del trabajador.

En principio la comunicación de masas irrumpe en la historia de las relaciones humanas inicialmente como un proceso de amplificación mediado por las máquinas, que dio pie a un proceso de masificación social, en la que los medios propician una relación, entre comillas, más directa e inmediata.

La nueva cultura de masas entonces se preguntó por el papel de los medios en la sociedad, para explicar la relación medios-sociedad-individuos. Solo hasta este momento el estudio del fenómeno de los *mass media* se ocupa de los efectos que causan los medios en las personas y en las conductas de los individuos frente a los medios.

En Europa con la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt que reflexiona sobre el efecto de la comunicación en las industrias culturales y los medios de comunicación como instrumentos de dominación, se hace tránsito del paradigma funcionalista de la comunicación y el mensaje hacia sus aspectos sociales, simbólicos, culturales, de transferencia de significado, relaciones de poder, pensamiento pesimista acerca de la modernidad y las contradicciones inherentes al capitalismo, hasta llegar a la relación de la comunicación con los modos de producción dando paso al estudio de la comunicación en las organizaciones.

Como contraparte al escepticismo y la crítica europea, la investigación de la comunicación en Norteamérica se desarrolla desde el pragmatismo que hizo posible no sólo el florecimiento de una investigación de la comunicación que diera repuestas a las demandas del gobierno, los empresarios y los políticos, sino, en general, a una mirada mucho más optimista frente a la relación que se establece entre los medios de comunicación y la sociedad.

Recogiendo las definiciones de otros autores, Maigret define la comunicación como un fenómeno que se manifiesta en tres niveles: natural, cultural y creativo, en el que la comunicación es un hecho cultural y político y los medios son elementos sociales. “La comunicación no es tanto un dato (el de la naturaleza), ni un flujo de datos (el de la información en el sentido matemático), sino una relación

permanente de sentido y de poder cuyas cristalizaciones son los contenidos y las formas de los medios³⁶.

Este fenómeno social de la comunicación se desarrolla en diferentes sub campos de estudio de la comunicación: (comunicación corporativa, comunicación y cultura, comunicación política y pública, comunicación comunitaria, comunicación y educación, comunicación mediada y periodismo, entre otros), esta investigación se circunscribe en el campo de la comunicación corporativa o comunicación organizacional.

Gerardo Macías aproxima a la comunicación a categoría de disciplina científica para estudiar la realidad y la ubica en tres paradigmas. La influencia de paradigmas al igual que determinar temas, campos de estudio y comunidades científicas, también se han incorporado en los estudios de comunicación, y como lo sostiene en su tesis este Doctor en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona “en comunicación organizacional no se habla de un solo paradigma sino de varios paradigmas. El concepto original de una sola orientación es sustituido por al menos tres perspectivas distintas: el funcionalismo, la corriente interpretativa y la corriente crítica”³⁷.

El Funcionalismo: tiene como base epistemológica el positivismo lógico, pretende encontrar leyes universales y desarrollar teorías explicativas y estas teorías son deducidas a partir de constructos basados en los datos empíricos. La realidad es concebida como algo objetivo y considera a los fenómenos sociales como entidades concretas y materiales.

El funcionalismo considera a la organización como una máquina en donde cada una de las partes está relacionada y depende del control gerencial y de la comunicación para mantenerla funcionando eficientemente y con efectividad, que persigue intereses económicos, que están determinadas por factores del entorno y que modela la conducta de sus miembros; y a la comunicación como el proceso de enviar y recibir mensajes.

Desde esta perspectiva en términos generales el investigador toma distancia desde afuera. Los temas que trata tiene relación con el control, los flujos de información, la persuasión y las habilidades comunicativas. “Particularmente se refiere a la comunicación entre superior-subordinado y a los problemas para transmitir mensajes: barreras de comunicación y distorsiones”³⁸.

³⁶ MAIGRET, Eric. Sociología de la comunicación y los medios. Bogotá: Fondo de cultura económico. 2005. Pag. 24.

³⁷ MACÍAS, Gerardo. Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Tesis doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, 2003. Pag. 71.

³⁸ Ibid., p. 61.

Desde el surgimiento de la teoría de la Comunicación de Masas, el funcionalismo surgió para responder a la pregunta ¿qué función debe cumplir el mensaje en relación con la organización y a su correcto funcionamiento? De acuerdo con Natta y Pelosio hay mensajes funcionales porque “su contenido colabora con el mantenimiento del equilibrio, contribuyen a la adaptación o ajuste a un sistema dado” y hay mensajes disfuncionales que “se ven como molestias, como desequilibrios del sistema y por lo tanto deberán ser neutralizados o eliminados”³⁹.

También dentro de la corriente funcionalista se encuentra la Teoría de Usos y Gratificaciones, que se centra en el receptor y lo reconoce como un receptor más activo y como alguien que decide que uso hace de los mensajes, independientemente de la intención del emisor.

Los estudios sobre usos y gratificaciones distinguen cinco clases de necesidades⁴⁰ que los medios pueden satisfacer:

- *Cognitivas*: adquirir información y conocimiento útil.
- *Afectivas y estéticas*: disfrutar de emociones y sentimientos.
- *Integración personal*: adquirir ciertas competencias para ocupar un status o jugar un rol.
- *Integración social*: consumir ciertas películas, series de TV o publicaciones como tema para reforzar los contactos sociales.
- *Evasión*: el consumo de medios permite olvidar los problemas cotidianos, aunque sea por unos momentos.

Perspectiva interpretativa: tiene como base epistemológica el idealismo alemán de Weber, Dilthey y Kant, alrededor de las escuelas que se centran en el significado de las acciones sociales, en las presunciones sobre la naturaleza de la realidad y el orden social, el rol del conocimiento y las relaciones de los seres humanos y su entorno. En cuanto a las estructuras considera que son series de relaciones complejas, que no son fijas y que pueden cambiar conforma cambien las necesidades del grupo.

Las organizaciones se perciben como un organismo compuesto por grupos de personas con intereses diversos propósitos, intereses y metas y como una comunidad con sus propias manifestaciones culturales. El estudio de las

³⁹ NATTA, Pablo y PELOSIO, Eduardo. Teorías de la comunicación 2. Córdoba. Escuela de ciencias de la información Universidad nacional de Córdoba. 2008. Pag. 16.

⁴⁰ MACÍAS. Op. cit., p. 20.

organizaciones se centra en los valores y los símbolos creados en la interacción de sus miembros y aquellos sucesos cotidianos que normalmente pasan desapercibidos (mitos, historias, ritos, la imagen y los patrones de conversación). De allí que estudie el significado tanto los mensajes verbales como de los no verbales.

Los interpretavistas consideran que la realidad es socialmente construida a través de las palabras, los símbolos y los comportamientos de sus miembros. “La sociedad se construye a través de las experiencias subjetivas de sus miembros y del significado que le dan a dichas experiencias”⁴¹.

Aquí el investigador se involucra internamente, donde la investigación sigue un proceso inductivo y se vale principalmente de la observación participante, las entrevistas y los reportes personales.

Desde esta perspectiva la comunicación se ve como elemento constitutivo de la organización: sirve como forma de culturización social, de afirmación del grupo y los significados como la esencia de la comunicación organizacional.

Perspectiva crítica: tiene como base epistemológica el materialismo dialéctico de Deetz y Kersten en tres líneas de pensamiento: la teoría hermenéutica del entendimiento, la teoría social marxista y el discurso freudiano. Ve la realidad como algo ya dado y critica las formas de dominación social, pretende contribuir en el establecimiento de situaciones de libertad y de comunicación abierta.

Además de producir bienes y servicios y perseguir beneficios económicos, las organizaciones deben contribuir con el desarrollo social. “El lugar de trabajo que no permite ninguna participación en el proceso de toma de decisiones afecta adversamente la participación en otros procesos sociales y económicos”⁴². Por esto prefiere temas de investigación como el feminismo, los trabajadores, dominación, sumisión, temas étnicos y “tiene un fuerte interés por temas de moralidad y ética en las organizaciones”⁴³ y critica los aspectos ideológicos que impiden que la persona actúe libremente.

El investigador crítico está interesado en el punto intermedio entre las necesidades humanas reales y el conocimiento y expresión de esas necesidades, por eso asumen el doble papel de criticar el *status quo* y proponer realidades alternativas. Desde esta perspectiva se ve a la comunicación como un elemento distorsionado y distorsionante a favor de los dueños de la empresa pero también le ve el

⁴¹ MACÍAS. Op. cit., p. 62.

⁴² Ibid., p. 66.

⁴³ Ibid., p. 68.

potencial de poder crear una conciencia que ayude a cambiar la situación de marginación.

Los tres enfoques mencionados han sido desarrollados y estudiados por diferentes autores y escuelas además de en los ámbitos sociales, en el ámbito empresarial al interior de las organizaciones, hasta donde se ha desplazado el análisis al nivel de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es aquella que se deriva de la relación entre los miembros de una organización en un espacio corporativo. Las organizaciones son sistemas de flujo, intercambio, procesamiento e interpretación de información y mensajes. La comunicación en las organizaciones está determinada entre otras variables, por los canales de comunicación estructurados (formales o informales) y por la posición que la persona ocupe en la estructura organizacional.

La comunicación formal se establece a través de los medios y canales establecidos por la organización y que está relacionada con la coordinación, la instrucción, la socialización de los objetivos institucionales y la transmisión de mensajes corporativos. Sin embargo, no todos los flujos de información siguen los canales formales establecidos, dando expresión a la comunicación informal. Esta comunicación informal puede suscitar el surgimiento de rumores y habladurías, “lo que con frecuencia da lugar a malentendidos e interpretaciones capciosas acerca de las órdenes y decisiones tomadas por la dirección”⁴⁴.

“La comunicación informal en las organizaciones se caracteriza por presentar dos ventajas: en primer lugar, favorece el desarrollo de la actividad profesional por medio del contacto entre compañeros de trabajo; y segundo, sirve como válvula de escape a quejas personales, interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo, según Bartoli”⁴⁵. Como desventajas Robbins señala que no es controlada por la administración, la mayoría de los empleados les concede más credibilidad y están atravesadas por interés personales.

La comunicación informal conforma la otra realidad social de las organizaciones en su cara más íntima, personal y humana, con la que se “toma el pulso a las actitudes, expectativas, temores y estados de ánimo de los trabajadores”⁴⁶ y se constituye en otra fuente de información para la dirección.

En el ámbito corporativo la comunicación se desarrolla en tres escenarios: la comunicación interna, la comunicación externa y la comunicación comunitaria. En

⁴⁴ DÍAZ, Francisco *et. al.* Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. 2004. Pag. 183.

⁴⁵ Ibid., p.183.

⁴⁶ Ibid., p. 183.

este estudio del caso de la CVC, la investigación tuvo en cuenta la comunicación interna, que es aquella que se ocupa de las relaciones entre los miembros de la organización y que a su vez se materializa en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal.

Estos tres flujos y escenarios de la comunicación se determinan de acuerdo al lugar que ocupan emisor y receptor dentro de la estructura organizacional y por la función que persigue el acto comunicativo.

La comunicación descendente se encarga de transmitir las disposiciones de la gerencia y comunicar el orden establecido para el desarrollo de las funciones, roles, tareas, objetivos a alcanzar, directrices, políticas, etc. La descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores)⁴⁷.

La comunicación descendente irradia a todos los niveles de la organización indistintamente de su ubicación en la estructura organizacional. “Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas”⁴⁸.

La comunicación ascendente parte de un emisor subordinado hacia sus superiores y por ende es considerada una comunicación participativa que propicia la retroalimentación. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes al tanto de lo que opinan los empleados de su trabajo, los compañeros y la organización en general, y a ella recurren los administradores para recoger ideas de cómo mejorar las cosas. “La comunicación ascendente regula el clima organizacional”⁴⁹.

La comunicación horizontal es aquella que fluye de manera transversal entre los miembros de la organización entrecruzadas entre un diálogo de pares entre colegas y entre departamentos. Aunque a la comunicación horizontal se la ha dado característica de dirección intermedia como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas, este también reconoce las jerarquías. La comunicación horizontal “es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con fines corporativos”⁵⁰.

⁴⁷ PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. [En línea] 5campus.com, Sociología. 2001. [Consultado el 27-02-2013]. Disponible en internet: <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>

⁴⁸ LÓPEZ, Daniel Fernando. Comunicación empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. Pag. 51.

⁴⁹ Ibid., p.51.

⁵⁰ Ibid., p. 53.

Robbins señala que las comunicaciones horizontales⁵¹ ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En este flujo se presentan manifestaciones de formalidad e informalidad, lo cual es considerado por el autor como buenas y malas, pues en algunos casos puede interferir en la comunicación vertical o ignorar los canales formales verticales pasando por encima de los jefes.

De acuerdo a la naturaleza del mensaje que circula y de acuerdo a la intencionalidad de la organización, López⁵² plantea cinco géneros en la comunicación organizacional: cumplimiento, identificación, gestión, instrucción y operaciones. De este abanico de géneros en este estudio se abordan los géneros de identificación y de instrucción, ambos útiles en el acompañamiento de un proceso de cambio organizacional.

El género de identificación se ocupa de actividades fundamentales de la empresa como la misión, la visión y los principios como horizonte para identificar a los trabajadores con la empresa en cómo hacen las cosas, porqué las hacen y con qué recursos se hacen. Por su parte el género de instrucción se encarga de los mensajes de formación personal y perfeccionamiento profesional de los trabajadores.

Esa comunicación al interior de la organización puede ser directa o mediada y hoy en día marcadamente influenciada por el nuevo modelo de comunicación altamente mediada por el ordenador y otros medios digitales, modificando los conceptos: espacio, tiempo y sujeto. Díaz señala que frecuentemente y sobre todo en el ámbito organizacional se suscita una confusión entre sistemas de información y sistemas de comunicación, y citando a Bartoli enfatizan en que “numerosas organizaciones despliegan importantes medios y soportes de información, porque creen que con ello tienen asegurada una buena comunicación interna”⁵³.

En la comunicación en las organizaciones surge el concepto de red, el cual Robbins condensa en tres⁵⁴: la cadena, la rueda, y la red multicanal. La cadena sigue rígidamente la línea formal de mando y es la indicada si es importante la exactitud. La rueda tiene una figura central que funge como conducto para la comunicación de todo el grupo y es preferible ante la presencia de un líder. La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse con otros y es la más indicada si se quiere que los empleados estén más satisfechos.

⁵¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 10 ed. 2004. Pag. 286.

⁵² LÓPEZ, Op. Cit., p. 63.

⁵³ DÍAZ, Francisco et. al.. Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. 2004. Pag. 181.

⁵⁴ ROBBINS. Op. cit. Pag. 290.

2.2.5 Comunicación organizacional: Teorías Administrativas

La presente investigación no se ocupó de estudiar el acto comunicativo, sino de evaluar el impacto de la comunicación en los procesos de cambio organizacionales, donde se tejen relaciones empresa-trabajador, empresa-Estado, empresa-usuarios, empresa-comunidad, empresa-medios y empresa-proveedores, entre otros, ocupándose sólo de la primera.

Los teóricos de la comunicación siempre han evidenciado su afán por explicar y comprender la comunicación como un fenómeno social humano, el cual se manifiesta en los ámbitos individual, social, privado y público.

De acuerdo al tipo de relación comunicativa a abordar, el objeto de estudio se dirige sobre el componente público, no solo por transitar el propósito público de la comunicación, sino porque se trata de una entidad del Estado y el interés es el de profundizar en el fortalecimiento de la relación primaria empresa-trabajador.

Los paradigmas clásicos de la administración entendían en sus inicios un claro flujo de comunicación unidireccional, extremadamente formal y que respondía a un modelo vertical de autoridad, cuyo objetivo era la realización de tareas. Con Fayol, prima la comunicación descendente con respecto a la unidad de mando y la unidad de dirección, con un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. La comunicación horizontal estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como puente entre una misma unidad de mando.

En Fayol impera el modelo de estructura formal de áreas funcionales y la especialización de trabajo, y en Taylor la estandarización y la repetición, establecían como único emisor de mensajes a la alta gerencia, la cual se consolida con Weber con su estructura burocrática, por departamentos y de dominación, que favorece la consolidación de la comunicación descendente, un tanto más distante e impersonal.

En los enfoques burocrático y estructuralista por ejemplo, Weber se centró en la transmisión de las reglas y el funcionamiento de la organización a través de documentos en un sentido descendente, así la comunicación contribuye a la continuidad de la organización.

Con Barnard se puede decir que la comunicación fue entendida en su dimensión horizontal, pues introduce a los empleados en el flujo de la comunicación respondiendo a la necesidad de los miembros de la organización de relacionarse entre sí, en lo que denominó un sistema de cooperación.

Más adelante la concepción de la comunicación entendida como información oficial es replanteado con la entrada en escena de la motivación, que se

consolidará como uno de los pilares de la comunicación en las organizaciones de hoy. Primero con los estudios de motivación y productividad de Maslow y posteriormente con la Escuela de las Relaciones Humanas de Mayo, acercándonos a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, dando origen a la comunicación ascendente.

En la Escuela de las Relaciones Humanas sus miembros tienden a analizar el trabajo en grupo y en lo importante que son las relaciones y la interacción dentro de las organizaciones. Respecto a la comunicación, esta tiene lugar en los equipos de trabajo en sentido horizontal y ascendente. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores permitiéndoles tomar decisiones. En este sentido los procesos de comunicación son abiertos.

Con su tesis sobre la teoría X y la teoría Y, Mc Gregor introduce el concepto de clima organizacional como campo de estudio de la comunicación, al dilucidar los conflictos derivados del cruce de las necesidades de los empleados con los fines de la organización; los cuales fueron complementados hasta llegar al concepto de cultura organizacional de Ouchi con su teoría Z.

Más adelante con otros autores se amplió la frontera de la comunicación hacia los públicos externos y su entorno, pero de ese ámbito no se ocupa este trabajo de investigación, sino exclusivamente del ámbito interno de la organización.

En la teoría de contingencias, en la organización no hay una única forma de hacer las cosas ya que los entornos de las empresas son inciertos, y dependiendo de la situación, unas estructuras organizativas serán más eficaces que otras. Por lo que la empresa tendrá que tener diferentes planes de comunicación para cada entorno, una comunicación contextualizada.

Para el enfoque de los estilos directivos se pueden ver distintos roles de estilos directivos que intervienen en las esferas interna y externa como:

- El papel de monitor*: aquel que capta toda la información de la empresa y del entorno.
- El papel difusor*: transmite toda la información a los miembros de la organización.
- El papel portavoz*: aquel que difunde la información a los agentes externos a la organización.

En la Teoría de los Sistemas la interacción entre los sistemas abiertos y el entorno para sobrevivir en un medio ambiente complejo, el equilibrio se da en un intercambio de información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes. Para el enfoque de sistemas la comunicación dentro de las organizaciones tiene lugar de forma ascendente, descendente, horizontal y hacia fuera. El objetivo de la comunicación es coordinar, controlar y proporcionar ayuda para la toma de decisiones.

Para Robbins la comunicación cumple cuatro funciones⁵⁵ principales al interior de un grupo u organización: control, expresión emocional, motivación e información, esta última la que facilita la toma de decisiones. Aunque ninguna función es más importante que otra, en cada acto comunicativo que tiene lugar en un grupo u organización se materializa una o más de estas funciones, que tiene como resultado la transferencia de significado de una persona a otra.

Sin embargo, no siempre el proceso de transferencia de significado es eficaz, cuyo análisis le ha permitido identificar a Robbins seis barreras⁵⁶ que retardan o distorsionan la comunicación: el filtrado, la perspectiva selectiva, la sobre carga de información, las emociones, el lenguaje y la ansiedad o miedo a la comunicación.

En la construcción de una filosofía de la comunicación, López plantea como constructo social, una comunicación para el fortalecimiento de las relaciones entre los públicos de la organización, en el que se tenga en cuenta la necesidad que tienen las personas de comunicarse y estar informados; y plantea el camino de la sinceridad, la motivación y la convicción como las herramientas con que cuenta la gerencia para controlar la comunicación informal, el rumor.

2.2.6. Comunicación para el cambio

La gestión de cambio sin la gestión de la comunicación no se pueden entender por si sola o por separado, de allí que reconocer los aportes de la comunicación resulta fundamental para la organización al momento de definir estrategias de comunicación para intervenir en el proceso de modernización institucional.

La gestión del cambio requiere y se entiende desde una intervención planificada de comunicación, no solo para alcanzar los objetivos del proceso de cambio organizacional sino para procurar reducir resistencias y los factores que afectan el clima e la organización.

Gestionar el cambio organizacional con la concurrencia de la comunicación se convierte en un elemento articulador útil de apoyo para las organizaciones y sus colaboradores, el cual implica un avance en el proceso de aprendizaje y transformación del pensamiento estratégico.

El cambio a partir de una planificación estratégica y el cambio basado en una estrategia de comunicación son muy similares, la diferencia está en el énfasis que la comunicación hace en sus públicos, en el clima organizacional, en la construcción del sistema de información y los medios usados para difundirlo. Es por eso que se debe posicionar la comunicación como una herramienta de gestión de la organización útil como eje articulador del cambio.

⁵⁵ ROBBINS. Op. cit., p. 286.

⁵⁶ Ibid. Pag. 296.

El cambio implica un aprendizaje institucional y como aprendizaje requiere de un proceso comunicativo que conecte a la empresa con su talento humano. Entonces la comunicación se vislumbra como el vehículo para el cambio.

El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir. En estos procesos de cambio, la comunicación es el eje para lograr esta estabilidad y disminuir la incertidumbre en esta dinámica constante.

Retomando el concepto desarrollado por diversos autores de la comunicación como eje estratégico para el cambio, articulando la triada conformada por la organización (CVC), el cambio o la acción (reestructuración) y el público (solo colaboradores en la etapa inicial), la organización se erige como el espacio de interrelaciones y el cambio como el que genera la acción. La comunicación es entonces interrelación y es acción. De esta manera, es evidente que la comunicación es requisito fundamental para la organización, los colaboradores y para el cambio. Esta relación se fundamenta en la premisa: "La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve"⁵⁷.

Entonces desde esta perspectiva de si la comunicación es la que estructura el espacio, que es en últimas el entorno social en el cual actúa y se mueve, este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto, la comunicación contribuye a estructurar el actuar de las organizaciones.

Citando la frase de Joan Costa "La comunicación es acción y la acción es comunicación"⁵⁸, Fuentes concluye que la comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma.

La resistencia al cambio tiene inicialmente su primera manifestación en reacciones comprensibles entre las personas como la angustia, tensión, temor, incertidumbre, entre muchas otras. Y aunque el nivel de resistencia dependerá por una parte de la magnitud de la transformación, y por otro por del grado de incertidumbre, este último relacionado directamente con la información disponible, instancia que se desprende del estilo directivo y de la estrategia de comunicación.

"Esto nos lleva a la conclusión de una forma de reducir la resistencia es proporcionar información completa, confiable y oportuna, que le dé a la gente una idea clara de lo que está pasando, de lo que se va a hacer, de las razones para hacerlo y de lo que se espera de ella"⁵⁹.

⁵⁷ FUENTES. Op. cit., p. 38.

⁵⁸ Ibid., p. 38.

⁵⁹ ANDRADE. Op. cit., p. 82.

De estas consideraciones se desprenden funciones específicas que abarca la comunicación para el acompañamiento y apoyo del proceso de cambio organizacional.

Pero adicionalmente las manifestaciones de resistencia no solo afectan a los individuos, sino que estas repercuten en el clima laboral de la empresa “al desviarse la atención del trabajo a la situación que se vive, y proliferan los rumores”⁶⁰.

Es también tarea de la comunicación habilitar los espacios y canales informativos acerca del proceso de cambio organizacional, para evitar que la ausencia de información de cabida a flujos informales de comunicación basado en el rumor y las emociones. Andrade señala que cuando se emprenden acciones de transformación, ocultar, distorsionar o manipular la información bajo el supuesto de que así se disminuirán las tensiones del proceso, no es lo apropiado. “Hay un enorme flujo de información que se transmite utilizando precisamente las redes subterráneas de comunicación que existen en toda empresa. Lo grave es que dicha información seguramente es incorrecta y está “sazonada” por la precepción de todas las personas por la que ha pasado”⁶¹.

Es cierto que en un momento dado no es conveniente que se sepan algunas situaciones anticipadamente, sobre todo cuando no están terminadas, definitivas o aun están en formulación, pero se debe tener claro que cuando llegue el momento de darlas a conocer no se debe ocultar información, porque si los colaboradores descubre el ocultamiento, se sentirán engañados y se perderá la confianza, en detrimento del buen funcionamiento de la empresa en adelante.

Ante todo es menester de las organizaciones y sus dirigentes decir siempre la verdad, pues es común que en las organizaciones se seleccione solo una fracción de la información a compartir con los colaboradores, por considerar que puede ser peligroso que se conozca porque podría desmoralizarse.

La comunicación es crucial en un proceso de cambio, pues tan importante o más que el cambio mismo, es el significado que la gente le da y como lo percibe (bueno o malo, costo o beneficio, amenaza u oportunidad).

Es por eso que en un proceso de cambio lo mejor que se puede hacer es escuchar al público interno, para que la información además de ser la que se quiere difundir, también abarque lo que las personas necesitan y esperan conocer.

Es papel de la comunicación identificar posibles o reales barreras o problemas relacionados con los elementos del acto comunicativo (emisor, receptor, canal,

⁶⁰ Ibid. Pag. 81.

⁶¹ Ibid. Pag. 82

mensaje, contexto, decodificación, retroalimentación), pues según algunos autores, la mayoría de barreras se presentan porque el marco de referencia de las personas no es el mismo, pues tienen distintos valores, actitudes, creencias, experiencias y maneras de percibir la realidad; que en definitiva es lo que marca su forma de ser, su comportamiento, la manera de relacionarse con los demás y de interpretar los mensajes. En este sentido Andrade recomienda:

Acciones comunicativas que facilitan el cambio: En un proceso de cambio es fundamental entonces que la empresa:

- Proporcione información suficiente, confiable y oportuna.
- Hay que decir siempre la verdad.
- El significado del cambio es con frecuencia más importante que el cambio en sí.
- Cualquier vacío de información será llenado.
- Elegir los canales apropiados.
- Anticipar los posibles puntos de resistencia.
- Hay que aprovechar los líderes formales e informales.
- Hay que escuchar.
- Hay que hablar claro.
- Que las personas que deseen expresarse encuentren un cauce adecuado y una respuesta.
- Emitir mensajes muy bien pensados para que el público interno valore el proceso en su justa dimensión y se pueda lograr su aceptación.

En cuanto al mensaje es importante que la comunicación de la empresa incluya información importante dirigida a su personal como:

- Los beneficios esperados del cambio.
- Los costos del proceso y sacrificios del cambio.
- La “cuota” que hay que pagar por alcanzar el estado deseado.
- Los costos del cambio.

Beneficios para la organización basados en su comunicación:

- Las personas cuentan con los elementos de juicio suficientes para entender lo que está sucediendo y sucederá, y sienten que se les está jugado limpio.
- Por más difíciles que sean las decisiones que se están tomando, es muy probable que aplique la ley de la reciprocidad.
- Apoyar y contribuir al proceso, para acompañar el proceso de cambio organizacional.

Barreras y obstáculos de la comunicación: Diversos autores coinciden en que no siempre en el proceso de comunicación se genera una retroalimentación favorable o positiva, porque también existen barreras u obstáculos. Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales es considerado una barrera comunicacional, entre las que se encuentran:

- a) *las diferencias de percepción*, donde el punto de vista que tiene una persona sobre la realidad, los conocimientos y las experiencias previas puede generar que se interprete una idea de forma diferente, considerándose estas discrepancias como uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. Como consecuencia, pueden llegar a percibir un mismo fenómeno desde diferentes perspectivas y reaccionar de manera distinta, por ejemplo, con hostilidad, tolerancia, molestia, amor, entre otros.
- b) *la distancia física*, que implica que las personas dispuestas en un mismo lugar de trabajo pueden establecer una mejor comunicación y verificar a través de la retroalimentación la comprensión o no del mensaje, lo contrario sucede en una organización donde los departamentos están ubicados en lugares lejanos, pudiendo crear dificultades en la comunicación.
- c) *el filtrado*, el cual hace referencia a la alteración intencionada de la información, de modo que el receptor la considere positiva.
- d) *enfoque*, existen varios factores que a menudo conducen al fracaso de los esfuerzos de respuesta. Uno de los factores identificados es la falta de lograr un mejor rendimiento, esto es, la incapacidad de los líderes de la organización para enfocar la organización en el cambio.

2.2.7 Comunicación ética, una propuesta de comunicación para la gestión del cambio

Dada su naturaleza, el hombre es un ser de mediaciones y la comunicación es tal vez la más poderosa y compleja de ellas. Por eso se suele confundir a la comunicación con el mensaje, la comunicación con las TIC, la comunicación con noticias, la comunicación con redes sociales, la comunicación con los *media* y a la comunicación con información, cuando la comunicación involucra esencialmente al factor humano.

No en vano Duch y Chillón advierten un incompleto y a veces incomprensible desarrollo del concepto de Marshall McLuhan de “comunicación de masas”, en donde sostienen que hay un sentido adicional que le otorga McLuhan al término *media*, como la acción mediadora de la comunicación “y extensión tecnocultural en sentido amplio y no simple medio de comunicación de masas en sentido estricto”⁶².

⁶² DUCH, Lluís y CHILLÓN, Albert. Un Ser de Mediaciones, Antropología de la Comunicación. Barcelona: Herder, 2012. Pag. 11.

En principio los postulados de Marshall McLuhan acerca de los *mass media* eran considerados como extensiones de los sentidos (vista y oído) con las que cuentan las personas para comunicarse, introduciendo más adelante la reflexión sobre la influencia que tienen los medios para condicionar la concepción de mundo en las personas, con su enunciado “el medio es el mensaje”.

Junto a McLuhan, surge el paradigma de Harold Lasswell vigente con su postulado de ¿Quién dice qué, a quien, por qué canal y con qué efecto?

Las necesidades de comunicación actual, y esto aplica para la comunicación con fines comerciales y para la comunicación organizacional, acuden a una segmentación de los públicos, lo que implica que en el territorio organizacional también hoy no funcione con el éxito de décadas atrás el principio de comunicación de masas, pero si aplique en su totalidad la marcada mediación tecnológica.

En el caso de la comunicación para el cambio, y en el caso del proceso de modernización institucional de la CVC, la comunicación además de advertir las legítimas necesidades de cambio a título de gerencia o de organización, debe también responder a los intereses de los colaboradores, abriendo los espacios que los acerquen al proceso. En esta primera fase del proceso en la CVC, el esfuerzo comunicativo estuvo dirigido hacia su público interior. En la siguiente fase de implementación la interrelación se amplía simultáneamente con los colaboradores en cuanto al modelo de gestión adoptado y el ajuste de la estructura organizacional y con los públicos externos para dar a conocer los cambios y mejoras.

La comunicación se basa no solamente como instrumento mediático, sino como enlace y constructora de las relaciones humanas; en el campo organizacional interviene en la relación trabajador – organización, para el mutuo enriquecimiento de las partes.

La comunicación como manifestación cultural en la organización, es también objeto de estudio de la profesora Renée Bédard, cuando estudia el lugar del ser humano en el campo de los estudios y de las prácticas administrativas, y entre los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana señala que el lenguaje y las herramientas son las dos producciones características del *homo sapiens*, y conviene que se le dé una atención particular en la formación y la práctica administrativas. “La palabra, concebida como una función de expresión, de comunicación y de significación”⁶³.

⁶³ BÉDARD, Renée. El Rombo y las cuatro dimensiones filosóficas: *En: ADMINISTRER*, Revista de la Escuela de Administración. Medellín: Universidad EAFIT, Número 3. 2003. Pag. 77.

Por su parte Adela Cortina y Jesús Conill señalan en sus diálogos, que con el auge de la ética en las organizaciones los dirigentes se dieron cuenta de que las empresas que sobreviven son aquellas que logran establecer relaciones de cooperación, corresponsabilidad, comunicación y transparencia, lo que hace que los colaboradores se sientan más importantes en diferentes niveles de responsabilidad, por encima del desgastado discurso de conflicto entre capital, trabajadores y gerencia. “La autoestima es fundamental en la empresa y en la ciudadanía en general. En el contexto de la empresa entablar relaciones dialógicas significa tratar a todo el mundo como un interlocutor válido”⁶⁴.

La relevancia que le otorgan estos autores al diálogo al interior de todas instituciones, favorece la implementación de una estrategia incluyente de comunicación y cambio. Este diálogo entendido concertación, reconocimiento, participación en el ajuste de los procesos, entrevistas personalizadas con los consultores, grupos de trabajo, como ámbitos de comunicación, encuentro con el otro, escucha activa y reuniones de grupo, entre otros.

Ya lo pone de relieve Boris Cyrulnik⁶⁵ en su obra ‘El nacimiento del sentido’, sobre el lenguaje y su función constructiva del Yo, así como la función de la palabra en la vida empresarial.

En la interacción entre lenguaje y organización intervienen otras variantes dentro del ámbito comunicativo organizacional como credos, cultura, el encuentro entre clases sociales y la dimensión subjetiva, por ejemplo. Si cada miembro de la organización es un universo particular, la decisión de uso de la palabra también es ilimitada, íntima, libre y deliberada.

Para hablar basta con ceñirse a las reglas gramaticales, pero para comunicarse interviene el mensaje, el tono, la gesticulación, la emotividad e inclusive la indiferencia. De aquí la importancia para el dirigente de saber escoger las palabras con las que se dirige a su equipo humano. Pero además no solo saber expresarse positivamente, sino no ser indiferente ante una audiencia activa ávida de información, a la que de no satisfacer su necesidad de información puede llenar ese vacío a partir de rumores, lo que puede causar un efecto negativo en el colaborador que puede perder confianza.

Lo primero es establecer los canales y mensajes de comunicación. Como lo explican Chanlat y Bédard en su texto, “cada vez que construimos una frase, renunciamos a una multitud de posibilidades”⁶⁶.

⁶⁴ Es la posición que manifiestan Adela Cortina y Jesús Conill en su documento Ética Dialógica, Educación y Sociedad Civil. Pag. 143.

⁶⁵ CYRULNIK, Boris. El Nacimiento del Sentido. París. 1991.

⁶⁶ CHALANT, Alain y BÉDARD, Renée. La Administración una cuestión de palabra. 1990. Pag. 7.

También mencionan los autores que dentro de la lengua administrativa se establecen límites de expresión y su ideología gerencial le da alta importancia a la racionalidad económica y la autoridad, en detrimento del empobrecimiento del discurso en el medio laboral.

Esto es suficientemente aplicable a las organizaciones pues la elección de la expresión no solo marca una preferencia sino un sentido, pasando de la dimensión estética a la expresión ética cargada de sentido. La propuesta es establecer un legítimo ejercicio ético a través de la comunicación pensada en el bienestar de los colaboradores. Umberto Eco recuerda que “la dimensión ética comienza cuando entran en escena los demás”⁶⁷.

Si bien el factor económico debe prevalecer como razón de ser de la empresa, no se trata de un maquillaje del mensaje, se trata de abocar a la palabra consciente y decir la verdad, porque es verdad. Tampoco se trata de ir en contra de la responsabilidad impartida por el modelo político organizacional, sino más bien unir la brecha de las jerarquías hacia un lenguaje común.

Entonces si diversos autores han advertido el poder que tiene la palabra en la vida empresarial y que el ‘Yo’ depende de la interacción con los otros, tienen recorrido medio camino las organizaciones en la tarea de tejer relaciones y de ser espejo de reconocimiento y no de las frustraciones de sus integrantes. El fracaso en las comunicaciones también representa un costo para las empresas.

Desde la perspectiva de la sociología de la comunicación, y parafraseando a Jürgen Habermas en el proceso de la comunicación estudiada desde la ética, tanto hablante como oyente comparten implícitamente nociones morales, “el que expresa un punto de vista moral está suponiendo que expresa algo universalmente válido”. La universalidad se logra en el diálogo, en el discurso, y está implícita en la comunicación.

Más complejo tiende a tornarse el proceso de cambio, cuando el rumor y la desinformación distorsionan tanto la comunicación, como los mensajes y los fines. El rumor, nunca definido como aquella información que no es del agrado de la gerencia, sino como el canal de comunicación que por su carácter de informal, propicia distorsiones, malentendidos, tergiversaciones, insinuaciones, imprecisiones o malas interpretaciones debido a su carga emocional, para prevenir que se fracturen las organizaciones en pronombres: ellos contra nosotros.

⁶⁷ En el intercambio de cartas que en 1996 le dirige Umberto Eco al religioso jesuita Carlo María Martini, titulada ‘Cuando los demás entran en escena nace la ética’.

Así queda en evidencia en el texto 'El habla en la vida empresarial' del profesor Omar Atkoul⁶⁸, en su estudio desarrollado en dos empresas de Argelia y Canadá, para profundizar sobre la función del habla en la vida laboral, donde el autor constata que ante la ausencia de comunicación, el lenguaje y los discursos de dirigentes y dirigidos dan cuenta de universos diferentes, opuestos.

Este tipo de polarización es la que se debe procurar no afecte a la organización como consecuencia de un proceso de cambio. Atkoul critica la actitud miope del dirigente que solo le interesa la rentabilidad, de aquí el realce de la estrategia de comunicación debe ocuparse en primera instancia de aclarar en el público interno cada una de las dudas infundadas o ciertas a las que haya lugar.

Se debe asegurar de contar y despejar la incertidumbre generada por el proceso de cambio organizacional, eso incluye lo que los miembros de la organización quieren oír y lo que no quieren también, en procura de tenerlos informados oportuna y suficientemente para ocupar los vacíos que llena el rumor. Como lo advierte Horacio Andrade "Hay una ley que inevitablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: cualquier vacío informativo será llenado".

Resulta pues fundamental que si las empresas son réplicas de la sociedad a la cual pertenecen ella y sus miembros, entonces al interior de las organizaciones es vital prestar atención al lenguaje que la caracteriza y que usa, pues como mencionan Alain Chanlat y Renée Bédard⁶⁹ en su texto 'La Administración una cuestión de palabra', el universo de la palabra acapara dos terceras partes de día a día de los dirigentes.

El tema también se aborda desde la perspectiva de la psicología, señalando que es un hecho que el 'Yo' solo existe en reciprocidad con el otro, que el trabajador es un ser que necesita de reconocimiento y que las personas le otorgan particular importancia a la manera como los demás se dirigen hacia ellas; estos mismos principios tienen validez para la vida íntima como para la vida laboral en como interactúa la organización con sus trabajadores.

En la lógica de las organizaciones un punto de partida que debe tenerse en cuenta es el hecho de que son un ámbito más para la reafirmación del 'Yo' con respecto al otro, lo que invita reflexionar sobre la importancia de fomentar y consolidar el ejercicio comunicativo y no ser desconocidos por el discurso organizacional, pues privar de información considerada primordial por el trabajador, como es su futuro en la empresa, puede conllevar a la explosión e inestabilidad de cada 'Yo' que se sienta ignorado; situación que terminaría por alterar el proceso productivo.

⁶⁸ AKTOUF, Ómar. El Habla en la Vida Empresarial: hechos y prejuicios. 1986.

⁶⁹ CHALANT y BÉDARD, Op. cit., p. 1.

La crisis de la modernidad y de este sujeto postmoderno, sumada a la inestabilidad líquida de la que habla Zygmunt Bauman⁷⁰ en su obra 'Vidas desesperadas', son suficiente peso emocional para nuestro sujeto organizacional. De allí la oportunidad de aliviar sus tragedias derivadas de la carga laboral, como la angustia de un proceso de cambio, acudiendo a la comunicación para alejarlo del mundo de los mitos y ayudarlo en la construcción de si mismo mediante el encuentro con los otros, con la organización.

Como cuenta Boris Cyrulnik⁷¹ en su texto 'El Nacimiento de los Sentidos', el lenguaje cumple con la función constructiva del Yo, introduciendo al hombre en el mundo de la significación. Uno de los ideales del sujeto moderno de las organizaciones se traza en torno al concepto de igualdad y la comunicación es partícipe de materializar esa posibilidad de igualdad. Esto es un argumento más para acudir a la comunicación como mecanismo común y familiar de significación, de entendimiento y de aprendizaje a través del cambio.

La sociedad moderna es entendida o definida por multiplicidad de autores como la "sociedad de la información", por eso no se compadece que sea la falta de información al interior de la organización una práctica que se imponga, más aún cuando se cuenta con los medios e innovaciones tecnológicas para hacerlo, son extensiones y factores constituyentes del individuo hipermoderno de hoy.

Dentro de las organizaciones se gesta el desarrollo corporativo, pero también el desarrollo individual de cada uno de sus miembros, por eso como lo plantea el sociólogo Pierre Bourdieu, en las sociedades modernas las tecnologías le permiten al individuo además de entrar en conexión con el mundo, les permite definir su identidad para sobresalir de los demás asociada a la transmisión de mensajes y al consumo.

Lozada⁷² en su reseña del texto de Lucas y García 'Sociología de las Organizaciones', señala que para los grupos que por edad o por formación se ven marginados de las organizaciones debido a su dificultad a adaptarse a las nuevas tecnologías, es fundamental pensar en el uso de los medios tradicionales de información para entregarles el mensaje.

⁷⁰ BAUMAN, Zygmunt. Vidas desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Buenos Aires: Paidós estado y sociedad. 2005. 171 p.

⁷¹ CYRULNIK, Op. cit.

⁷² LOZADA, Norma. Reseña de del texto Sociología de las Organizaciones. Ayudante del área de investigación sobre pensamiento sociológico del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Azcapotzalco. En: Revista Sociológica. 2004. Año 19, No 54. P.283-288.

Para efectos del proceso de cambio, resulta útil el sistema de roles planteado por los autores, para incentivar el establecimiento de roles asociados a las comunicaciones dentro de la organización, como voceros, narradores, medios y actores los cuales se hacen sobre todo relevantes para las actividades formales que se suscitan en su interior.

Partiendo de la función de “reconocimiento social” de la comunicación y sin desconocer los beneficios y barreras del flujo de la comunicación en la hipermodernidad por cuenta de las tecnologías, Eva Illuoz introduce el concepto de “competencia comunicativa”, además de considerarla como un atributo gerencial, vista como una herramienta para coordinar el aparato cognitivo y emocional de las personas y coordinar las relaciones entre ellas, “la comunicación es un repertorio y una herramienta cultural que se utiliza como forma de contribuir a coordinar a los actores entre sí y en su interior”⁷³.

Pero además, la comunicación implica una escucha activa que de pie a una empatía que consiste en “la capacidad de identificarse con el punto de vista y los sentimientos de otro- es al mismo tiempo una habilidad emocional y simbólica”.

Eva Illuoz plantea como el uso del lenguaje empleado desde el discurso psicológico se adaptó a las necesidades de gerentes y empresarios siendo útil a las organizaciones para acortar la distancia con sus trabajadores y a los trabajadores en la reafirmación de la individualidad, pero también porque se percibió como más democrático al evidenciar que la buena dirigencia dependía de el reconocimiento de sus subordinados más que del privilegio otorgado por el rango o posición social. De la otra orilla están los miembros de la organización en su papel de “oyentes activos”⁷⁴.

“La “comunicación” introduce técnicas y mecanismos de “reconocimiento social” al crear normas y técnicas para aceptar, validar y reconocer los sentimientos de los demás”⁷⁵. Esta interacción está colmada de toda una carga emocional que ya no es objeto de estudio de la lingüística, sino de la sociología y la comunicación. La comunicación respalda el propio sentido de individualidad e identidad, pues el reconocimiento dentro de la organización ya no se centra primero en las habilidades y ahora en las competencias, sino en la persona en su totalidad.

“La comunicación se convirtió así en una capacidad emocional con la que moverse en un medio lleno de incertidumbres e imperativos contradictorios, y con la que es

⁷³ ILLOUZ, Eva. Intimidaciones congeladas. Las emociones del capitalismo. Buenos Aires: Katz editores. 2007. Pag. 49.

⁷⁴ Ibid., p.53.

⁷⁵ Ibid., p. 54.

posible colaborar con otros mediante habilidades para introducir coordinación y reconocimiento”⁷⁶.

Precisamente lo que persigue la comunicación para el cambio, es ocuparse de la información que le interesa recibir al público interno sobre los cambios que se suscitan al interior de la organización, democratizando las relaciones de poder entre trabajadores y gerentes a partir del acceso a la información.

En la construcción de una filosofía de la comunicación, López⁷⁷ plantea como constructo social, una comunicación para el fortalecimiento de las relaciones entre los públicos de la organización, en el que se tenga en cuenta la necesidad que tienen las personas de comunicarse y estar informados; y plantea el camino de la sinceridad, la motivación y la convicción como las herramientas con que cuenta la gerencia para controlar la comunicación informal, el rumor.

López añade que no bastan todas las estrategias de motivación para estimular la productividad si no se establece un punto de encuentro entre el plan de desarrollo de la organización y el proyecto de vida del empleado. Señala al comunicador como el sujeto llamado a llevar a cabo la finalidad de la comunicación en una combinación del cumplimiento de metas y el lucro, con la finalidad integradora entre lo personal y lo corporativo. Una comunicación al servicio de la rentabilidad y del factor humano.

Esto implica el acentuar una dimensión ética del mensaje; en donde se fortalece la relación empresa-trabajador no por la estética del mensaje (como se presenta), sino por el contenido del mensaje (lo que es), estableciendo vínculos de confianza y transparencia.

Entonces, si la comunicación es el punto de encuentro y convergencia entre los integrantes de la organización, esta debe ser aprovechada como mecanismo integrador pero con fines éticos. Michael Ritter define la comunicación como “la oportunidad de encuentro con el otro”⁷⁸.

Una adecuada práctica comunicativa servirá para legitimar la coherencia entre el cómo y el objetivo que persiguió la organización para justificar el cambio realizado.

La comunicación para el cambio debe respaldar la propuesta del desarrollo organizacional de Robbins⁷⁹ que contempla el conjunto de intervenciones de

⁷⁶ Ibid., p. 58.

⁷⁷ LÓPEZ, Op. cit..

⁷⁸ RITTER, Michael. Cultura Organizacional. La Crujía. Buenos Aires. 2008

⁷⁹ ROBBINS, Op. cit.

cambio planeado, fundada en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de los empleados.

2.2.8 Medición y uso de Indicadores en la Gestión de la Comunicación Organizacional

Cuando se habla de medición e indicadores de gestión de la comunicación, apresuradamente estas actividades suelen ubicarse al final del proceso de intervención o en la revisión final del plan estratégico.

La propuesta moderna de medición de la gestión de la comunicación y del plan de comunicación invita a no esperar hasta que finalice el plan para someterlo a evaluación, sino que se deben implementar mecanismos para ir haciendo seguimiento al desarrollo de la estrategia comunicativa desde que se inicien las actividades y acciones de intervención.

El control permite identificar fallas e incorporar correctivos a tiempo, mientras que los indicadores medir el impacto al final de las acciones desarrolladas. “El control estratégico y el mejoramiento continuo son herramientas que deben ser utilizadas permanentemente porque permiten evaluar la gestión de comunicación con parámetros objetivos y reales”⁸⁰.

Esta medición trasciende a partir del seguimiento y control en su fundamento de mejoramiento continuo hacia una comunicación valorada en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en su impacto y contribución a los objetivos de la organización.

Como lo explica Álvarez, la comunicación se debe evaluar en función de los objetivos institucionales⁸¹. De allí que en la gestión organizacional y la gestión de la comunicación se hace necesario conocer los resultados, tanto positivos como negativos, lo cual posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones.

De todas maneras como lo advierte Ritter⁸²: primero, que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal y segundo, que no solo se mide el *output* de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, también se debe medir el uso de los

⁸⁰ OCAMPO, María Cristina. Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional. En: Comunicación Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. Pag. 167.

⁸¹ ÁLVAREZ, Alejandro. Medición y evaluación en la Comunicación. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). 2011. Pag. 11.

⁸² RITTER, Op. cit.

recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). En este sentido no se puede perder de vista la reflexión de la Teoría de la Complejidad, que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido, por lo cual es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario.

“La comunicación es efectiva cuando genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia)”⁸³

La evolución de la comunicación organizacional como área estratégica en el ámbito empresarial, también se vale de instrumentos de medición e indicadores para su gestión, que es compatible con los postulados del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actual), metodología que permite hacerle seguimiento al grado de avance y resultados de las actividades comunicativas con respecto a las metas planteadas.

Este esquema de gestión de la comunicación usado como referencia dentro de un plan estratégico de comunicaciones se denomina, Control Estratégico y Mejoramiento Continuo, CEMEC.

Figura 1: Diagrama de la aplicación del CEMC en el plan estratégico de comunicaciones.



Fuente: Tomado de Comunicación Empresarial, adaptado de María Cristina Ocampo, 2011.

⁸³ CAICEDO, Germán. Eficiencia, eficacia y efectividad en comunicación corporativa. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/279-eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-comunicacion-corporativa>.

Un modelo muy conocido en el ámbito de las comunicaciones corporativas es el Modelo RACE de Marston⁸⁴, que según Álvarez estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones con los públicos en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE⁸⁵ (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación.

Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives* – *MBO*), que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos.

El modelo de Marston también es conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación.

En ambos modelos, el plan de comunicación parte de la formulación de unos objetivos de comunicación, que darán paso a las etapas posteriores los cuales sean posibles medir y evaluar. Los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes de Fernando Martín⁸⁶:

- Política de Comunicación (Objetivos)
- Estrategia de Comunicación (Método)
- Plan de Comunicación (Forma)

Es importante mencionar que “hoy con todo el conocimiento y los métodos con que se cuenta para medir los impactos de las actividades de comunicación en las organizaciones, no es posible determinar el Retorno de la Inversión, ROI”⁸⁷ (por sus siglas en inglés) en los resultados del negocio, derivados de una estrategia comunicativa.

⁸⁴ ÁLVAREZ, Op. cit., p. 43.

⁸⁵ De las siglas en inglés “Research” (R), “Action” (A), “Communication” (C) y “Evaluation” (E)

⁸⁶ ÁLVAREZ, Op. cit., p. 46.

⁸⁷ CAICEDO, Germán. El reto de los Outflows. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/294-el-reto-de-los-outflows>.

Excluyendo la publicidad, por el momento no es posible medir en qué medida los ingresos de la empresa se deben exclusivamente a la estrategia de comunicación. De aquí que el reto futuro en la medición de las comunicaciones y las relaciones públicas, es involucrar el nuevo concepto de *Outflows*, que sin tener una traducción literal al español, “deben ser entendidos como el aporte que la comunicación genera a los resultados del negocio”⁸⁸.

Los *Outflows* dan cuenta de la manera como la comunicación crea valor y su impacto sobre los resultados financieros de la empresa y/o la estrategia corporativa. Por ahora las mediciones se ocupan de los *Outcomes* (efecto de lo que se hace), que son los impactos y transformaciones que la comunicación logra en los *stakeholders* de la organización e identificar los cambios generados en las actitudes, comportamientos y opiniones.

Los *Outcomes* directos que se generan en las personas tienen que ver con factores como la percepción y el conocimiento, mientras que los *Outcomes* indirectos se asocian a comportamientos, opiniones y actitudes.

Las mediciones en *Output* (lo que se hace) se ocupan de cuantificar actividades como eventos realizados, asistentes, notas publicadas en medios, etc. A través de los *Outputs* se pueden medir resultados de indicadores de efectividad de las acciones comunicativas.

Por su parte los *Outtakes* se encargan de medir si las personas recibieron el mensaje y que se les quedó del mismo. En este sentido tanto *Outcomes* como *Outtakes* se emplean para medir resultados en indicadores de eficiencia.

El problema señalan los autores, es que a nivel mundial muy poco se evalúan las tareas de comunicación en función de los objetivos organizacionales⁸⁹. Se le da relevancia a la rutina de registro de los *outputs*, se ha dado un avance significativo hacia la medición de los *outcomes* y *outtakes*, pero aun no se consolida la práctica estratégica organizacional de conectar la gestión de la comunicación con los *outflows*.

Para Caicedo la verdad es que solo se está monitoreando la cantidad de registros publicados o divulgados, el valor de equivalencia publicitaria de esos registros, en

⁸⁸ Ibid., on line.

⁸⁹ En su texto, Álvarez Nobell presenta resultados del informe *European Communication Monitor* 2009, que elaboran el *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* y el *European Association of Communication Directors (EACD)*, el cual evaluó en profundidad las tendencias en tres ámbitos específicos de la profesión: comunicación interna, *evaluación* y comunicación interactiva, encontrando que en Europa solo el 34.4% de los profesionales evalúan los *outflows*, 53.9% los *outcomes*, 84% los *outputs* y 46.9% los *inputs*. La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84%) o de Internet/intranet (64%), pero sólo un tercio (34.4%) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales.

un conteo de las notas, lo que suele confundirse con medición, cuando en realidad se trata es monitoreo o seguimiento a cuantificar actividades y resultados. “Para hacer medición hay que tener metas, indicadores, referencia y una línea de tiempo. Usted tiene que construirlos en su plan, y no sólo añadirlos al final de su ejecución. La medición real tiene que ver también con hacer algo con los resultados”⁹⁰.

En el análisis de los datos del informe 2009 del *European Communication Monitor*, Moreno señala que aunque es baja la medición de la comunicación en las organizaciones europeas, las empresas privadas (en la Bolsa o no) siguen a la cabeza en la medición de costes y medición del impacto en el negocio, mientras las organizaciones gubernamentales presentan una tasa muy baja en todos los niveles de medición.

Germán Caicedo Prado explica que hay al menos tres cosas que hacer para que la plataforma de medición de la comunicación en la empresa esté bien estructurada:

Construir la declaración de eficacia y eficiencia: De entrada, hay que considerar que un principio fundamental de la comunicación se relaciona con que, aquella es estratégica cuando está concebida como un proceso que genera apoyo y/o valor agregado a la gestión de la organización. Este resultado, además, es el que respalda y soporta la eficacia de la comunicación en la empresa. Así mismo, debe considerarse que la comunicación es efectiva cuando genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia).

Construir objetivos medibles: Hay muchas maneras de diseñar objetivos de comunicación medibles. He aquí una de ellas: (1) Tenga certeza de cuál es la intención (propósito que puede ser cognitivo, afectivo o conductual), (2) de los grupos de interés que serán impactados, (3) del nivel o intensidad en la que se quiere generar ese propósito, (4) del tiempo o período en el que se pretende lograr ese cambio, y (5) de la cobertura geográfica del reto.

Construir indicadores que demuestren el cumplimiento de esos objetivos: La construcción o caracterización de los indicadores de eficiencia y eficacia es sin duda un componente esencial del proceso de medición. La estructura que sostiene la construcción de un indicador debe tener en cuenta que el indicador debe tener: un (1) Nombre que lo diferencie de otros indicadores e insinúe su propósito, (2) un Objetivo en el que quede claro qué está midiendo, (3) una Unidad que dice cuál será el referente en el que se medirá el indicador (un porcentaje por ejemplo), (4) una Fórmula de cálculo que establezca el proceso matemático para obtenerlo, (5) un Índice que determina el valor obtenido en un momento determinado en el tiempo, (6) un Umbral que proyecta ese indicador en el tiempo, (7) un Horizonte que establece los plazos en los que será monitoreado el comportamiento del indicador, (8) una

⁹⁰ CAICEDO, Op. cit.

Frecuencia que dice la periodicidad para su obtención, (9) un Responsable de su obtención, y (10) una escala de interpretación de resultados.⁹¹

Los indicadores se configuran en una importante herramienta de gestión debido a que participan activamente en los procesos de planeación, ejecución y control. En la planeación ayuda a traducir los objetivos en metas, permite identificar los resultados esperados y posibilitan la precisión de los atributos en las variables. En la ejecución, permiten enfocar acciones en las variables y atributos específicos, brindan información actualizada para encauzar la acción y permite el monitoreo riguroso de las variables críticas. En el control, brindan toda la información para la toma de decisiones.

En el contexto comunicativo, Hincapié señala que los indicadores pueden ser de naturaleza cualitativa y cuantitativa. “Los indicadores cualitativos pueden expresarse en términos de cualidades específicas que puede tomar la variable, o en término de metas, bajo la observación y registro de “logrado”, “no logrado” o sobre la base de alguna otra escala cualitativa”⁹².

Las nuevas tendencias en comunicación y relaciones públicas que se discutieron en la ciudad de Melbourne Australia en el año 2012, condensaron un manifiesto sobre el deber ser de las relaciones públicas y la comunicación en las organizaciones en relación con el logro de las metas empresariales, sin perder de vista la responsabilidad hacia la sociedad, la identidad corporativa y los valores, el cual que se denominó *The Melbourne Mandate*.

El Mandato de Melbourne gira en torno a tres conceptos: el carácter o personalidad de las organizaciones (definir y mantener sus valores), la escucha activa e implicación con los grupos de interés y el compromiso de la profesión con la ética y la sostenibilidad, promover comportamientos responsables por parte de los individuos y las organizaciones: su responsabilidad de cara a la sociedad, conducta individual y organizacional.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC fue creada el 22 de octubre de 1954 como entidad promotora de desarrollo. Hoy en día la CVC cumple la función misional de administrar los recursos naturales y el uso del territorio, ejecutar la política ambiental de la nación, asesorar a los entes territoriales en el

⁹¹ CAICEDO, Germán. Sin metas no hay paraíso. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/282-sin-metas-no-hay-paraíso>

⁹² HINCAPIÉ, Carlos. Indicadores de gestión en la comunicación organizacional. Pag. 7.

tema medio ambiental y prestar los servicios de licencias, concesiones, permisos, autorizaciones y el trámite de derechos ambientales a la comunidad vallecaucana.

Durante sus 59 años de historia, la CVC ha experimentado diversos procesos de cambio que han marcado a su público interno con los traumatismos propios de los procesos de cambio. El primero de ellos aconteció en 1994 cuando tras cuatro décadas de desarrollar funciones de entidad promotora de desarrollo, pasó a desempeñar nuevas funciones como autoridad ambiental en el departamento del Valle del Cauca, a través de la Ley 99 de 1993, que la transformó, junto con el Decreto Ley 1275 de 1994.

La Ley 99 de 1993 transformó a la CVC y la hizo parte del Sistema Nacional Ambiental, SINA, del que también hacen parte el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con sus unidades y las demás 32 Corporaciones Autónomas del país, entre otras.

Esta nueva condición suscitó el segundo gran cambio que se generó un año después, en 1995, cuando a la Corporación se le escindió el componente eléctrico que fue asumido por la empresa privada EPSA, lo cual determinó la separación del personal y la salida de todos los empleados pertenecientes a esta línea de negocio. Este hecho le significó a la Corporación una ruptura, porque sus responsabilidades en los campos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, fueron escindidas de la empresa, se modificaron su área de jurisdicción y el origen de sus recursos financieros y se reorientó, con un enfoque integral, la gestión de los recursos naturales y del medio ambiente.

Un tercer cambio se dio en el año 2003 cuando la empresa sufrió una reducción en su planta de personal como consecuencia de la adopción de una nueva estructura y modernización, en el marco de del programa de Modernización Institucional y Desarrollo Organizacional, MIDO.

Un nuevo remesón en la planta de personal de la CVC sucedió entre 2005-2012 con los concursos de carrera administrativa. Durante los últimos cinco años, la Corporación ha experimentado una gran rotación de personal debido al ingreso y salida de funcionarios como consecuencia del proceso de concursos de carrera administrativa que ha adelantado la Comisión Nacional del Servicio Civil en todo el país.

En el año 2005 cuando iniciaron los concursos de carrera administrativa en los que se ofertaron por parte de la CVC 281 cargos en situación provisionalidad, el cual representaba 46,98% de la planta de personal.

Tras el fracaso del MIDO, la organización volvió a la estructura anterior y reincorporó el componente social que fue desplazado en ese proceso de modernización. Entre 2008 y 2009 la CVC se repensó y decidió incursionar en los sistemas de gestión de calidad, como respuesta a las directrices del gobierno

central de implementar la calidad en la gestión pública, adoptando la filosofía de calidad y de trabajo por procesos, en donde se identificaron los actuales 18 procesos corporativos. Este cambio institucional y de cultura organizacional no implicó la salida de personal pero si el tránsito hacia una nueva forma de hacer las cosas.

Desde el 8 de diciembre de 2008 la CVC cumplió ante el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial, con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (Decreto 1599 de 2005) y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, a través de la Ley 872 de 2003 y los Decretos 4110 de 2004 y Decreto 2913 de 2007.

Esta normatividad le atribuye requisitos a la comunicación tanto para el funcionamiento interno de la organización, como para la dimensión estratégica y la difusión de su gestión. En la CVC por su condición de institución pública, la comunicación responde además de a las necesidades comunicativas de la entidad, a disposiciones normativas, que van desde la Constitución Política hasta mecanismos de participación ciudadana.

Entre las normas que rigen la comunicación pública está el Artículo 20 de la Constitución y las que se encuentran los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública de la comunicación interna y la comunicación con el cliente; el Modelo Estándar de Control Interno con el componente de comunicación pública hacia sus grupos de interés interno y externo, para el logro de los objetivos institucionales, divulgar la gestión, promover la participación ciudadana, la rendición de cuentas a la ciudadanía y el control social.

La comunicación como proceso corporativo, es susceptible de recibir auditorías internas y externas. En el caso de la CVC, el proceso 15 Comunicación Corporativa es auditado externamente por la Contraloría General de la República e internamente por la Oficina de Control Interno.

En la CVC la participación de comunicaciones en el proceso de modernización institucional resulta fundamental, más cuando se trata de un proceso corporativo, considerado de apoyo y transversal a todos dentro del mapa de procesos y que hace parte de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, que está implementada en la corporación, además del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

Bajo estas normativas la comunicación en la CVC debe cumplir con el numeral 5.5.3 de la norma NTCGP 1000 que indica que “la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia, la eficiencia y

la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad”⁹³ y con los lineamientos del componente Comunicación Pública del MECI que tiene en su numeral 2.3.1 a la comunicación organizacional. El manual define a la comunicación pública como “conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de una visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998”⁹⁴

En el 2013 la CVC inició su sexto proceso de cambio de las últimas dos décadas, generando la misma incertidumbre entre su público interno, bajo el esquema de un proceso de modernización institucional.

En lo concerniente a la modernización institucional, esta está orientada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en su función de organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno, Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva y Sistemas de gestión de calidad del Poder Público; para el mejoramiento de las instituciones del estado.

Para implementar cualquier el proceso de modernización se deben tener en cuenta los principios que rigen la función pública en el artículo 29 de la Constitución Nacional y de ser necesario modificar estatutos, estructura o la planta de personal se debe tener en cuenta lo dispuesto en el artículo 96 del Decreto 1227 de 2005.

El proceso contempla, de ser necesario, modificaciones de planta de personal y otros criterios⁹⁵ como:

- Los organismos y entidades de la administración pública nacional y territorial se organizarán de acuerdo con las necesidades cambiantes de la función pública, haciendo uso de las innovaciones que ofrece la gerencia pública.

- La organización que se adopte se sujetará a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad prevista en las leyes, decretos, ordenanzas o acuerdos, contribuyendo de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos

⁹³ ICONTEC, Gestión de Calidad en el sector público: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. Pag. 49.

⁹⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Manual de implementación: Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 1000:2005. Bogotá. 2006. Pag. 51.

⁹⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de modernización de entidades públicas. Bogotá. 2009. versión 2, pag.18

institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- Garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas, para efectos de formular, ejecutar y evaluar las políticas, planes y programas, que le permitan el ejercicio de sus funciones.

- Establecer organizaciones flexibles que se adapten al entorno político, económico, tecnológico y social, que sea plana y sencilla, con niveles jerárquicos mínimos, con el fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la misma, permitiendo una comunicación directa entre el Estado y el ciudadano, logrando los objetivos para la cual fue creada.

- Evitar la duplicidad de funciones al interior de las instituciones y de estas con otras entidades públicas de cualquier orden.

- Suprimir o fusionar los empleos que no se requieran para la prestación de servicios y distribuir o suprimir las funciones específicas que se desarrollen, en armonía con las disposiciones vigentes que regulen la materia.

Todo este soporte documental y conceptual es el que permitió establecer desde las diferentes teorías, el camino a seguir para poder acompañar desde una sólida base teórica el desarrollo metodológico con el mayor rigor posible para la aplicación técnica y práctica de las herramientas de investigación que se presentan en el siguiente capítulo.

3. METODOLOGÍA

Con los objetivos de investigación claros y definidos y el soporte de las bases teóricas anteriormente presentadas, fue posible plantear la estructura metodológica a seguir, como el punto de partida que permitió definir el tipo de investigación a seguir y el esquema metodológico a emplear para responder a los objetivos de investigación planteados.

Para evaluar el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC fue necesario primero analizar la satisfacción de la necesidad de comunicación de los empleados de la CVC en torno al proceso de modernización institucional, como primer objetivo de investigación.

Con esta información recogida, el siguiente paso consistió en la formulación y consiguiente aplicación del plan de comunicaciones en apoyo al proceso de modernización institucional, al cabo del cual se midió el impacto de la comunicación en cuanto al cumplimiento de las acciones de comunicación previstas en el plan, así como preguntar a los trabajadores de la CVC sobre el nivel de recordación de los mensajes y la incidencia de la comunicación en su actitud frente al proceso de modernización institucional.

Al final, con el quinto objetivo de investigación se entrega como resultado la presentación de siete indicadores, con los cuales a partir de este momento se empezará a medir el valor agregado de la comunicación a la gestión institucional.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para obtener los resultados se determinó que el tipo de investigación del presente estudio correspondía a una investigación correlacional, mediante la cual se abordó la metodología de investigación para despejar los objetivos propuestos para evaluar el impacto de la comunicación en la situación en el proceso de modernización institucional de la CVC; tomando como referencia los conceptos comunicación y cambio organizacional.

Los estudios correlacionales son aquellos que “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como X_Y ”⁹⁶, en este caso, las variables comunicación y cambio organizacional.

⁹⁶ HERNÁNDEZ, Roberto et. al. Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill, cap 4. 1997. Pag. 72.

En el contexto CVC, se pretendió establecer a partir de la variable cambio organizacional el desenvolvimiento de la comunicación relacionada con el apoyo al proceso de modernización institucional, analizando el alcance de los mensajes enviados en cuanto a la satisfacción de las necesidades comunicativas del público interno, cumplimiento del plan de comunicación, apropiación del proceso de modernización, recordación, participación, gestión de la incertidumbre y cumplimiento de objetivos corporativos, entre otros.

La investigación correlacional se orienta a responder preguntas de investigación que analizan conceptos o variables relacionadas y como varía una con respecto a la otra; como por ejemplo determinar si la comunicación contribuye positivamente en la disminución de la incertidumbre o aumento de la participación de los trabajadores en el proceso de cambio organizacional de la CVC.

Los estudios correlacionales miden las variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, en este sentido “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”⁹⁷.

Este tipo de relación entre las variables que se analizan en investigaciones correlacionales, solo es posible observarla en su ambiente natural, en esta caso la organización y su ambiente comunicacional, y en un momento determinado, que para este caso corresponde a la fase diagnóstica del proceso de modernización institucional que se desarrolló en la CVC entre los años 2013 y 2014.

Siguiendo la guía metodológica de Hernández, el autor hace énfasis en que “los diseños transeccionales correlacionales/casuales buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y en un momento determinado”⁹⁸.

3.2 ENFOQUE

Por tratarse de una investigación que involucra variables sociales y administrativas, como comunicación y cambio, el enfoque de investigación más conveniente fue de tipo mixto, es decir, un enfoque que combinara las investigaciones cualitativa y cuantitativa.

El enfoque cuantitativo “se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas,

⁹⁷ Ibid. Pag 73.

⁹⁸ HERNÁNDEZ, Roberto et. al.. Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill, 1997, p.251.

confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas”⁹⁹.

En el desarrollo del enfoque cuantitativo se aplicaron encuestas a una población muestra de la CVC -previo a la implementación del plan de comunicaciones y posterior a la implementación del plan de comunicación para el acompañamiento de la etapa diagnóstica del proceso de cambio- con el fin de medir el comportamiento de las variables analizadas a partir de las respuestas de los sujetos encuestados y determinar el grado de correlación entre ellas mismas.

El enfoque cualitativo es un método de investigación que utiliza como fuente la palabra oral o escrita y la conducta observada. Esta técnica permite el conocimiento directo de las percepciones de las personas del problema investigado y “entre la información especializada que permite obtener están: las opiniones, creencias y actitudes de los públicos que se encuentran involucrados en la información”¹⁰⁰, produce datos descriptivos, las cosas contadas por los actores y la conducta observable. Se vale de un lenguaje conceptual y riqueza interpretativa para una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

Para la aplicación del enfoque cualitativo se realizaron dos tipos de entrevistas, una con un experto en comunicación y entrevistas a un grupo de la alta gerencia, para determinar indicadores de comunicación que puedan incidir en la medición de las acciones que generan valor agregado dentro de la estrategia de comunicación para el proceso de modernización institucional, aportando a la variación de una variable con respecto a la otra.

El enfoque cualitativo se apoyó además de las entrevistas en la observación y la revisión teórica de libros y revistas especializadas y la consulta de bases de datos e Internet. Desde el enfoque cuantitativo se realizó la aplicación y análisis de un cuestionario, con el correspondiente análisis de dicha herramientas de medición.

También se revisaron los resultados de dos herramientas aplicadas en investigaciones anteriores con el fin de identificar rasgos de la comunicación en la organización y comparar con la situación actual de la organización.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias: encuestas con trabajadores, entrevistas con experto consultor y con directivos y la sesión de grupo con el equipo del área de comunicaciones.

⁹⁹ HERNÁNDEZ, Roberto et. al. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003, p.23.

¹⁰⁰ LEMUS, Rebeca. La investigación en la comunicación organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. 2000. Pag. 37.

Secundarias: revisión de investigaciones anteriores, documentos escritos, encuestas realizadas, libros y artículos especializados.

Terciarias: consultas en Internet, bases de datos, bibliografías, fuentes estadísticas y opiniones de otros autores.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo y enfoque de la investigación, en el proceso de recolección de la información se combinaron métodos, técnicas y diferentes instrumentos de investigación como: la encuesta, la observación, el cuestionario y la entrevista. A continuación se describe como se aplicaron cada uno de estos métodos de investigación.

3.4.1 Encuesta

La recolección de los datos directamente de los actores que hacen parte del objeto de estudio, se realizó a través de la técnica de recolección de la información conocida como encuesta, como herramientas de medición cuantitativa.

“La encuesta permite identificar patrones de comunicación, detectar actitudes de comunicación, medir el nivel de retención de contenidos de comunicación organizacional y recoger información sobre hábitos comunicacionales”¹⁰¹.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se aplicaron dos encuestas sobre la población objeto de estudio. La primera de ellas, un muestreo no probabilístico aleatorio dentro del primer objetivo de investigación y la segunda un muestreo probabilístico estratificado para abordar el tercer y cuarto objetivo de investigación.

3.4.1.1 Muestreo no probabilístico aleatorio. Para responder al primer objetivo de investigación que estaba dirigido a analizar la satisfacción de la necesidad de comunicación de los empleados de la CVC, se utilizó como instrumento un muestreo no probabilístico aleatorio, que además de despejar el primer objetivo, sirvió para el levantamiento del Plan de Comunicación para el proceso de modernización institucional.

Esta herramienta de medición inicial permitió acceder a las opiniones y percepciones de los trabajadores de la CVC en su condición de fuente primaria de información.

¹⁰¹ Ibid. Pag. 43.

Aunque se trataba de una población finita, debido a las características de esta población que está distribuida en ocho sedes, la mayoría de ellas dispersa en el territorio desempeñando actividades de trabajo de campo y con cronogramas de trabajo establecidos, se dificultó la consulta al universo total de la población dadas estas condiciones.

La población de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, está conformada por grupo humano de 626 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en el edificio principal en Cali y ocho sedes denominadas Direcciones Ambientales Regionales, DAR, con instalaciones para atención al público en igual número de municipios.

Estos 626 trabajadores de la CVC permanentemente están expuestos a los diferentes canales, flujos y mensajes de comunicación y significación que les envía la organización a través del proceso comunicación organizacional y actualmente también están vinculados y hacen parte de las actividades diagnósticas del proceso de modernización institucional, por lo cual cualquiera de ellos reunía las condiciones para ser encuestado y que sus respuestas reflejaran la opinión, percepción y sentimiento frente al proceso y a las variables estudiadas.

“La muestra es, en esencia, un sub grupo de la población.... En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende –desde luego- que este subconjunto sea un reflejo fiel de la población”¹⁰².

Dado la premura para la organización de iniciar la implementación de un plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional, a que el proceso de comunicaciones manifestó la necesidad de recolectar información básica para la formulación de dicho plan y esto implicaba la inversión de tiempo, que todos los funcionarios de la CVC en algún momento del proceso de modernización fueron abordados por los agentes de cambio, a que reciben mensajes e información por cualquiera de los medios institucionales, y finalmente a que para el momento de aplicación de la encuesta ya todos los funcionarios de la entidad tenía planeada su programación de actividades y a en los diferentes días que se visitaron las sedes no se encontraban en ellas, se determinó aplicar un proceso de muestreo no probabilístico aleatorio.

Unidad de análisis: la organización Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc.

Población: 626 empleados de la CVC.

¹⁰² HERNÁNDEZ. Op. cit., p. 263.

Determinación del tamaño de la muestra: 62 individuos. Se determinó que el 10% del universo de la población conformada por 626 individuos fuera encuestada, teniendo en cuenta aplicar la herramienta en las 19 dependencias en que está dividida la CVC, con el fin de garantizar un mínimo de representatividad de todas las áreas de la Corporación.

Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico aleatorio. Como ya se había mencionado la población de la CVC es de 626 individuos que están repartidos en las sedes ubicadas en ocho municipios del departamento y en edificio principal en Cali 12 dependencias. Adicionalmente los funcionarios de las ocho Direcciones Ambientales Regionales, DAR en su mayoría cumplen funciones de campo, razón por la cual permanecen la mayor parte del tiempo en el territorio y la menor cantidad de tiempo en las oficinas.

Método: cuantitativo.

Técnica de investigación: encuesta, cuestionario con formulación de preguntas cerradas de elección múltiple (ver anexo A).

3.4.1.2 Muestreo Probabilístico Estratificado. Para responder al tercero y cuarto objetivo de investigación se aplicó un muestreo probabilístico estratificado al término de las actividades planteadas dentro del Plan de Comunicación en Apoyo al Proceso de Modernización Institucional de la CVC, con objetivo de evaluar y valorar su impacto entre los trabajadores de la CVC.

El tercer objetivo estaba formulado para medir el porcentaje de recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes del proceso de modernización; mientras que el cuarto objetivo se encargaba de medir el nivel de incidencia de la comunicación en la actitud del público interno frente al proceso de modernización institucional.

A partir de este muestreo probabilístico estratificado se indagó sobre el desempeño de la comunicación y su incidencia en aspectos fundamentales para el proceso de modernización institucional como conductas, participación, aceptación, disminución de incertidumbre, resistencia al cambio y motivación, como indicadores de la actitud frente al cambio.

Una de las principales ventajas que tiene trabajar con la muestra probabilística además de que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, es como lo menciona Hernández, en que puede medirse el tamaño del error, y citando a Kish afirma que “incluso el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo este error al que se le llama error estándar”¹⁰³.

¹⁰³ Ibid., p. 265.

Una vez determinada la selección estadística de la muestra y del tamaño la muestra a la cual se debía realizar la encuesta, se aplicó este instrumento cuantitativo que proporcionó la información que permitiera medir la recordación de los mensajes y la actitud frente a la modernización institucional entre los funcionarios de la CVC.

Población: La población de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, está conformada por grupo humano de 626 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en ocho oficinas con instalaciones para atención al público en igual número de municipios. La mayor cantidad de trabajadores se encuentran en Cali en el edificio principal y el resto está distribuido en las ocho Direcciones Ambientales Regionales, DAR.

Cuadro 1. Muestra poblacional por dependencias de la CVC.

Dependencia	Población por dependencia
Dirección General	21
Secretaría General	16
Dirección Administrativa	47
Dirección Financiera	41
Dirección de Planeación	20
Dirección Técnica Ambiental	90
Dirección de Gestión Ambiental	17
Dirección Ambiental Regional Suroccidente	53
Dirección Ambiental Regional Suroriente	45
Dirección Ambiental Regional Centro Norte	43
Dirección Ambiental Regional Centro Sur	48
Dirección Ambiental Regional Pacífico Oeste	51
Dirección Ambiental Regional Pacífico Este	33
Dirección Ambiental Regional Norte	36
Dirección Ambiental Regional BRUT	32
Ofic. Asesora de Jurídica	14
Ofic. Control Interno	8
Ofic. Control Interno Disciplinario	2
Oficina Tecnologías Información	9
Total	626

Fuente: Kardex CVC, 2013.

Determinación del tamaño de la muestra: Considerando el universo finito, la fórmula de cálculo de la muestra es:

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

Donde:

Z= nivel de confianza (Correspondiente con tabal de valores de Z)

p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1p

N= tamaño del universo

e= error de estimación máximo aceptado

n= tamaño de la muestra

Z=	1,96
p=	50%
q=	50%
N=	626
e=	8%

Tamaño de la muestra:

n= 121,20

Valores Tabla de Confianza:

95%	1,96
90%	1,65
91%	1,7
92%	1,76
93%	1,81
94%	1,89

Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95% de nivel de confianza (Z=), que corresponde al nivel de seguridad que existe para generalizar los resultados.

Por su parte el máximo margen de error permisible es del 10%, en el caso de esta investigación dicho margen estuvo por debajo y corresponde a un 8%.

Tipo de muestreo: Los 626 individuos que conforman la población de la CVC están repartidos en 19 dependencias, que están distribuidas entre el edificio principal de la CVC en Cali y las ocho Direcciones Ambientales Regionales, DAR.

La muestra es el subconjunto de la población o el grupo de individuos que se estudiarán. Para que se pueda inferir y sacar conclusiones de toda la población es necesario que todos los funcionarios que laboran en la CVC tengan la misma probabilidad de ser elegidos que las demás para integrar la muestra.

De acuerdo a esta distribución el tipo de muestreo más conveniente para aplicar sobre la población es el Muestreo Probabilístico Estratificado. “La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato”¹⁰⁴.

En el Muestreo Aleatorio Estratificado la población se divide en grupos homogéneos llamados estratos. La proporción de cada estrato en la población se mantiene en la muestra. Cada uno de los estratos de la muestra se obtiene por muestreo aleatorio simple sobre el estrato correspondiente de la población.

Para el cálculo de la muestra probabilística estratificada¹⁰⁵ se tiene en cuenta la fórmula:

$$f h = \frac{n}{N} = KSh$$

$$N h \times f h = n h$$

Tamaño de la población del estrato $\times$ fracción del estrato = muestra estratificada

Donde:

$f h$ = fracción del estrato

n = tamaño de la muestra

¹⁰⁴ HERNÁNDEZ, Roberto et.al.. Metodología de la Investigación. Bogotá: Panamericana formas e impresos S.A., cap 8. 1997.

¹⁰⁵ Ibid.

N = tamaño de la población

Sh = desviación estándar de cada elemento en el estrato h

K = proporción constante resultado de una q óptima para cada estrato

$$f h = \frac{121}{626} = 0.1932$$

Cuadro 2. Muestra estratificada.

Estrato	Dependencia	Población $f h = 0.1932$ $Nh (f_n) = nh$	Muestra Estratificada
1	Dirección General	21	4
2	Secretaría General	16	3
3	Dirección Administrativa	47	9
4	Dirección Financiera	41	8
5	Dirección de Planeación	20	4
6	Dirección Técnica Ambiental	90	17
7	Dirección de Gestión Ambiental	17	3
8	Dirección Ambiental Regional Suroccidente	53	10
9	Dirección Ambiental Regional Suroriente	45	9
10	Dirección Ambiental Regional Centro Norte	43	8
11	Dirección Ambiental Regional Centro Sur	48	9
12	Dirección Ambiental Regional Pacífico Oeste	51	10
13	Dirección Ambiental Regional Pacífico Este	33	6
14	Dirección Ambiental Regional Norte	36	7
15	Dirección Ambiental Regional BRUT	32	6
16	Ofic. Asesora de Jurídica	14	3
17	Ofic. Control Interno	8	2
18	Ofic. Control Interno Disciplinario	2	1
19	Oficina Tecnologías Información	9	2
Total		626	121

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Entrevista

Otro instrumento utilizado fue la entrevista que permitió profundizar y acceder a información más completa y especializada. “La entrevista es más flexible ante

cualquier circunstancia del estudio que se está realizando.....y permite estudiar objetivos organizacionales e incidentes críticos cotidianos”¹⁰⁶.

Se realizaron dos tipos de entrevistas: entrevistas personales y una entrevista de grupo en la modalidad de grupo de discusión. Las entrevistas personales se realizaron: a una muestra de los integrantes de la alta gerencia para identificar expectativas sobre la comunicación y levantar indicadores para medir la gestión comunicativa aplicada tomando como experiencia el proceso de modernización institucional.

Adicionalmente se realizó una entrevista de grupo con la participación del equipo de comunicaciones de la CVC para evaluar el cumplimiento de las actividades del plan de comunicación en apoyo para el proceso de modernización institucional.

La entrevista grupal hace referencia a entrevistas no estructuradas o semi estructuradas a un grupo de personas, la cual como lo describe Iñiguez “se desarrolla en un contexto de discusión grupal”¹⁰⁷, en donde como lo menciona Rodríguez los entrevistados son un grupo de personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización, departamento, representantes de los empleados, o mandos medios u obreros, cuya característica de trabajar con grupo es que “tienen un efecto sinérgico que los hace cualitativamente diferentes”¹⁰⁸.

Diversos autores identifican al menos siete tipos de entrevistas de grupo, entre las que se encuentran: la entrevista de grupo natural o entrevistas informales de campo, los grupos de discusión, Tormenta de ideas (*brainstorming*), grupos delphi, técnica de grupo nominal, entrevistas grupales a informantes clave, y los grupos focales.

Entre los tipos de entrevistas de grupo están los grupos de discusión que para Rodríguez se constituyen en una instancia de trabajo para analizar procesos y fenómenos organizacionales donde es posible por ejemplo detectar “estrategias de poder, uso de la influencia, problemas de comunicación, características de la cultura organizacional, funcionamiento de estereotipos al interior de la organización, etc”¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Ibid., p. 46.

¹⁰⁷ IÑIGUEZ, Lupicinio. Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales. Entrevista grupal. Guadalajara. 2008. Pag. 1.

¹⁰⁸ RODRIGUEZ, Darío. El grupo de diagnóstico. En: Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega. 2005. Pag. 116.

¹⁰⁹ Ibid., p. 110.

De todas maneras Amezcua llama la atención en el hecho de que “la construcción del propio grupo supone en cierta medida un grado de manipulación por parte del investigador, que crea una situación “no natural” pero que interesa a los fines de la investigación”¹¹⁰.

El Plan de Comunicaciones y sus actividades fueron entonces evaluados por profesionales de la comunicación pertenecientes a la organización, para resolver el segundo objetivo específico de investigación, que se encargó de determinar el porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas contenidas en el plan, a través del grupo de discusión.

Este instrumento grupal por su condición de propiciar una relación interpersonal permitió profundizar mejor el fenómeno observado y dadas las características del grupo de entrevistados, obtener resultados más críticos, completos, objetivos y específicos, dada la cercanía de los entrevistados con el objeto de estudio.

Citando a Maisonneuve y a Orti, Amezcua explica que “la principal característica de la entrevista de grupo es que trata de captar e identificar vivencias colectivas”¹¹¹.

El grupo de discusión logra establecer una reproducción de la realidad en condiciones más o menos controladas, donde los miembros del grupo son situados en escenarios formales, para colaborar reflexivamente en la definición y análisis de estrategias, estructura, procesos, conflictos y recolección de información, orientados por un moderador que sigue el formato de entrevista semi estructurada.

El grupo de discusión generó una discusión en la que los integrantes se estimulan unos a otros, apareciendo así argumentos explicativos que probablemente no hubieran surgido de no ser por la dinámica propia de esta técnica. De esta manera señala Rodríguez, “se aumenta la probabilidad de expresión explícita de problemas, potencialidades, logros y dificultades del trabajo organizacional”¹¹².

La entrevista de grupo de discusión se desarrolló con cinco integrantes del equipo de comunicaciones de la CVC, en su calidad de grupo “natural” relacionado con el tema de estudio y el objetivo a evaluar, siguiendo la estructura de grupo de diagnóstico de Rodríguez con personas “seleccionadas por ser representativas de

¹¹⁰ AMEZCUA, Manuel. La entrevista en grupo. Características, tipos y utilidades en investigación cualitativa. Granada: Laboratorio de investigación cualitativa Fundación Index. 2002. Pag. 47

¹¹¹ Ibid., p. 47

¹¹² RODRIGUEZ. Op. cit., p. 109.

algún segmento de la organización”¹¹³, en este caso el grupo de comunicaciones de la CVC.

Como herramienta cualitativa, la entrevista de grupo es un instrumento útil para tener acceso a aspectos subjetivos y simbólicos –que son propios de la comunicación-, así como discutir sus efectos sobre las motivaciones de los actores e identificar procesos colectivos de formación de ideas, sentimientos y motivaciones.

Para ello se realizó una entrevista semi estructurada en la que se empleó un cuestionario con su listado de preguntas abiertas a discusión, lo que permitió el reflexión, debate y profundizar en el cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional.

Objeto de estudio: Plan de Comunicación en Apoyo al Proceso de Modernización Institucional de la CVC.

Grupo: profesionales en comunicación social.

Tamaño del grupo: cinco (5) personas

Origen de los participantes: profesionales vinculados a la CVC.

Escenario: sala de reuniones de la oficina asesora de la Dirección General.

Moderador: el investigador.

Instrumento: entrevista de grupo, grupo de discusión.

Para efectos de triangular la información y los resultados obtenido de esta evaluación lo más conveniente es se contrastarlos con los resultados derivados de otros métodos de evaluación, en este caso con la encuesta aplicada al público receptor a los dos objetivos de investigación siguientes.

3.4.3 Cuestionario

El cuestionario como instrumento impreso permitió la recolección de las opiniones de los actores y se aplicó sobre la población muestra de los diferentes estratos, para un total 62 encuestados en el primer instrumento (ver anexo A) y de 121 encuestados durante la aplicación de la segunda encuesta (ver anexo D). Los

¹¹³ Ibid., p. 103.

cuestionarios estuvieron conformados por listados de preguntas cerradas con opción de respuesta múltiple.

Los cuestionarios diligenciados permitieron identificar el desempeño de las variables comunicación y cambio organizacional.

También se diseñó un cuestionario guía semi estructurado con preguntas abiertas (ver anexo C), que plantearon los interrogantes específicos que se necesitaron para desarrollar la entrevista en el grupo de discusión, utilizado como herramienta para obtener los resultados del segundo objetivo de investigación, a través del cual se determinó el porcentaje de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación dentro del proceso de modernización institucional.

3.4.4 Fases de la investigación

El procedimiento estipulado para abarcar y desarrollar los objetivos de la presente investigación se desarrolló en tres fases:

Fase Descriptiva: en esta etapa se desarrolla todo el trabajo preliminar de identificación y caracterización de la organización, así como la construcción conceptual que permite realizar la descripción la situación de las variables comunicación y cambio organizacional de la empresa y su manifestación en la CVC.

Fase Investigativa: en esta etapa se realizó el trabajo de campo con la aplicación del enfoque investigativo y las técnicas de investigación, en desarrollo del cual se realizaron las encuestas, entrevistas, la observación y la sesión de grupo establecidas y se recopiló y tabuló la información para su posterior interpretación.

Fase Analítica: en esta etapa se analizaron los datos e información obtenida durante la investigación tanto en su dimensión cualitativa como en la cuantitativa para el logro de los objetivos de investigación y medir el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC, lo que permitió presentar los resultados de la investigación.

3.4.5 Marco lógico

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos
Medir el porcentaje de recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional.	Aplicación de encuesta. Analizar la gestión de la comunicación. Análisis de información.	Investigador. Trabajadores de la CVC. Papelería. Computador. Horario de oficina. Energía.	Efectividad, resultados cognitivos, apropiación, aprendizaje, indicador de comprensión del mensaje Número de entrevistas realizadas. Piezas de comunicación.	No diligenciamiento de las encuestas. Desaprobación de la alta gerencia. Desaprobación del anteproyecto. Falta de tiempo. Amplia teoría.
Determinar el porcentaje de cumplimiento y realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional.	Aplicación de encuesta. Focus group Analizar la gestión de la comunicación. Análisis de información.	Investigador. Trabajadores de la CVC. Papelería. Computador. Horario de oficina. Energía.	Número de entrevistas de grupo realizadas. Número de comunicadores participantes. Análisis de información cuantitativa.	No diligenciamiento de las encuestas. Desaprobación de la alta gerencia. Desaprobación del anteproyecto. Falta de tiempo. Falta de información.
Medir el nivel de incidencia de la comunicación en la actitud del público interno de la CVC durante el proceso de modernización institucional.	Aplicación de encuesta. Analizar la gestión de la comunicación. Análisis de información.	Investigador. Trabajadores de la CVC. Papelería. Computador. Grupo de comunicaciones CVC. Energía.	Resultados conductuales, participación, aceptación, disminución de la incertidumbre, resistencia al cambio, motivación, capacitación, Número de encuestas aplicadas. Análisis de información cuantitativa.	No diligenciamiento de las encuestas. Desaprobación de la alta gerencia. Desaprobación del anteproyecto. Información fragmentada. Falta de tiempo.
Analizar la satisfacción en la necesidad de comunicación de los empleados de	Aplicación de encuesta.	Investigador. Compra de libros.	Análisis de información cuantitativa.	No diligenciamiento de las encuestas. Desaprobación de la alta gerencia.

la CVC frente al desempeño de la gestión comunicativa y la información en el proceso de modernización institucional de la CVC.	Analizar la gestión de la comunicación. Análisis de información.	Internet para consultas. Fines semana. Energía.	Número de encuestas aplicadas.	Desaprobación del anteproyecto. Información fragmentada. Falta de tiempo.
Determinar los indicadores corporativos que permitan medir el valor agregado de la comunicación en la gestión institucional.	Revisión teórica. Planteamiento conceptual. Entrevista con experto. Levantamiento indicadores.	Investigador. Compra de libros. Internet para consultas. Experto. Energía.	Análisis de información cuantitativa y cualitativa. Desarrollo de indicadores. Número de entrevistas realizadas.	Bibliografía. Solidez teórica. No realización de entrevista. Desaprobación de la alta gerencia. Falta de tiempo. Escasez teórica.

El planteamiento metodológico dejó listo el esquema de intervención en la organización, para estudiar la relación de las variables comunicación y cambio organizacional y ver el comportamiento de las mismas dentro del proceso de modernización institucional de la CVC.

4. RESULTADOS

La evaluación del impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional de la CVC se realizó siguiendo la metodología definida y aplicando los instrumentos de investigación que se consideraron idóneos para resolver los cinco objetivos específicos formulados.

A continuación se describen las acciones realizadas para resolver cada uno de los objetivos de investigación y en la segunda parte del capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, tras la aplicación de los diferentes métodos de investigación.

4.1 DESCRIPCIÓN

4.1.1 Análisis de la satisfacción en la necesidad de comunicación de los empleados de la CVC frente al desempeño de la gestión comunicativa y la información en el proceso de modernización institucional de la CVC

En el ámbito comunicativo de las relaciones con los públicos aparece como propuesta para su gestión el modelo RACE de Marston¹¹⁴ (IACE en español), que establece un proceso de trabajo en comunicaciones y relaciones públicas por objetivos en cuatro fases: investigación, acción, comunicación y evaluación; a través de las cuales se recopila información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos.

Matilla¹¹⁵ define la etapa de investigación como la búsqueda de la información necesaria para clarificar y poder intervenir la situación, teniendo como objetivos conocer la opinión de los públicos, construir diagnósticos del área de comunicación organizacional.

Para este trabajo, el método RACE resultó útil, puesto que permitió consultar directamente la fuente, para indagar en los colaboradores sobre sus nociones e ideas preliminares del proceso de modernización, explorar percepciones o como se ubican en el proceso, conservando el esquema de política de comunicación (objetivos), estrategia de comunicación (método) y plan de comunicación (forma), mediante los cuales se puede avanzar hacia etapas posteriores con la posibilidad de medir y evaluar los resultados.

¹¹⁴ MATILLA, Kathy. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial OUC, 2008. Pag.73.

¹¹⁵ Ibid., p. 83.

El consultor y especialista en comunicación organizacional, Horacio Andrade, hace énfasis en que “en un proceso de cambio lo mejor que se puede hacer es escuchar al público interno, para que la información además de ser la que se quiere difundir, también abarque lo que las personas necesitan y esperan conocer”¹¹⁶. Por eso lo primero que se realizó fue estudiar las necesidades de comunicación de los trabajadores de la CVC frente al desempeño de la gestión comunicativa en el proceso de modernización institucional, mediante la aplicación de la primera encuesta.

No por haber ingresado tarde a apoyar el proceso de modernización institucional, la gestión comunicativa podía tratarse a la ligera, a pesar de la premura del tiempo. Partiendo del principio de que la gestión de la comunicación no debe ser reactiva sino planificada y acogiendo las recomendaciones de los autores de que es imperativo escuchar a los colaboradores, lo primero que se hizo en esta investigación fue acudir a ellos para conocer sus opiniones y percepciones acerca del proceso de modernización institucional y la manera de como con el concurso de la comunicación desearían relacionarse con el proceso.

Los colaboradores, en su calidad de fuente primaria de información proporcionaron la información necesaria para conocer sus necesidades de comunicación, no con base en conjeturas o inferencias, sino a partir de acudir a la fuente misma. La información recolectada sirvió para el segundo paso de diseñar la estrategia de comunicación.

En la primera reunión entre el equipo de comunicaciones de la CVC con los representantes de la consultoría externa para el proceso de modernización se presentó el borrador de una propuesta de estrategia comunicativa y se determinó la aplicación de una encuesta inicial que permitiera indagar sobre las nociones de los colaboradores sobre el proceso, las expectativas del público interno sobre el proceso de modernización e identificar los elementos claves (medios, voceros) que debían tenerse en cuenta al momento de formular la estrategia y el plan de comunicaciones. En este ejercicio fue vital primero preguntarse cuáles eran las necesidades de comunicación de los trabajadores para poder satisfacerlas y definir cuáles eran los elementos del circuito de la comunicación identificables y referentes para la organización.

Se determinó la aplicación de una encuesta puesto que es una técnica eficiente para obtener información y conocer opiniones de una fuente primaria, mediante la aplicación de un cuestionario previamente diseñado, por su rapidez para abarcar a un número de personas, porque la información necesaria no estaba disponible con facilidad a través de otros medios y por su utilidad para medir las ideas y las opiniones acerca de problemas comunes a los encuestados.

¹¹⁶ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo. 2005. Pag. 86.

Cabe recordar que este estudio por tratarse de la investigación de una situación organizacional vivencial al interior de la CVC, requirió de la intervención sobre la marcha del proceso corporativo de comunicación para apoyar el cumplimiento del objetivo organizacional de desarrollar un proceso de modernización institucional para explorar un nuevo modelo de gestión y de estructura organizacional, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Gestión Pública.

La aplicación del instrumento cuantitativo proporcionó la información esencial para definir los elementos que intervienen en el proceso comunicativo que tienen como referente el público interno e identificar como punto básico las funciones manifiestas del modelo de comunicación funcionalista.

El modelo de comunicación desarrollado por los funcionalistas puede sintetizarse en el paradigma propuesto por en 1948 por Harold Lasswell que contiene los elementos: ¿Quién (emisor), dijo qué (mensaje), por qué canal (código o canal), a quien (receptor) y con qué efectos (*feedback* o retroalimentación)?

Figura 2. Elementos de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo permitió además de anticipar algunas posibles barreras de comunicación como prejuicios, actitudes, creencias o las experiencias anteriores de cambio, en las que era necesario trabajar en un esfuerzo por reducirlas, la recolección de información cuantitativa de fuente primaria que permitiera al investigación conocer las tendencias del público interno a través de la encuesta y despejar interrogantes sobre los aspectos de forma para la correcta comunicación, para luego centrarse en el contenido y en los efectos.

En este punto se hizo tránsito hacia materializar las funciones de la comunicación de: controlar, motivar, informar y como expresión emocional, pues por ejemplo aunque casi la totalidad de los encuestados consideraban el proceso de modernización institucional como necesario, un porcentaje del 16% lo identificaba como un capricho directivo, mientras que un 32% respondió estar poco informado, por ejemplo, lo que hizo necesario tener consideraciones tanto para la mezcla de medios, como hacia la claridad del mensaje.

El desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de este objetivo permitió identificar elementos de claridad, oportunidad, accesibilidad, confiabilidad, suficiencia de información, mensajes, uso de medios institucionales y flujos y tipos de comunicación, entre otros, así como caracterizar los componentes del proceso de comunicación en la CVC, los cuales se constituyeron en la información

necesaria para la formulación del Plan de Comunicación en Apoyo al Proceso de Modernización Institucional de la CVC, en el siguiente objetivo de investigación.

4.1.2 Porcentaje de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional

Con la información obtenida y los resultados adquiridos en el desarrollo del primer objetivo de investigación, se procedió a realizar la formulación de un plan de comunicación que además de servir de apoyo al proceso de modernización institucional, respondiera a las necesidades de comunicación identificadas tras el análisis del instrumento aplicado.

Los datos obtenidos con la encuesta fueron fundamentales para encadenar el segundo objetivo de investigación, pues retomando a Natta y Pelosio siempre habrá mensajes funcionales “porque su contenido colabora con el mantenimiento del equilibrio, contribuyen a la adaptación o ajuste a un sistema dado” y habrá mensajes disfuncionales que “se ven como molestias, como desequilibrios del sistema y por lo tanto deberán ser neutralizados o eliminados”¹¹⁷.

El proceso de formulación del Plan de Comunicación en Apoyo al Proceso de Modernización Institucional de la CVC, se constituyó en el primer producto desarrollado a partir de la investigación, cuyas actividades estratégicas y contenido son el propósito de estudio del segundo objetivo específico de investigación, encargado de determinar el porcentaje de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional.

Para hacer posible esta evaluación fue necesaria la formulación del Plan de Comunicación en Apoyo al Proceso de Modernización Institucional de la CVC, (ver anexo B).

Este producto en el marco de un plan estratégico de comunicaciones se constituyó en la carta de navegación de las comunicaciones alrededor del proceso de modernización institucional y su cumplimiento fue evaluado cualitativamente a través de una entrevista grupal, por los integrantes del equipo de comunicaciones, que consta de cinco profesionales en comunicaciones.

Para la construcción del plan de comunicaciones se tuvieron en cuenta los datos recolectados a través de la herramienta cualitativa anterior, los elementos del esquema del circuito de comunicación que le resulta familiar a los trabajadores de

¹¹⁷ NATTA, Pablo y PELOSIO, Eduardo. Teorías de la comunicación 2. Córdoba: Escuela de ciencias de la información Universidad Nacional de Córdoba. 2008. Pag. 16.

Cuadro 3. Matriz del plan de comunicación y adaptación social para el proceso de modernización institucional de la CVC.

ACTIVIDAD	VOCERO	CANAL	RESPONSABLE	PÚBLICO	ESCENARIO DE COMUNICACIÓN	ATRIBUTO	PERIODICIDAD
Presentación formal	Director General	Video	Comunicaciones	Trabajadores	Reuniones de presentación del proceso.	Informar	Proyección en cada dependencia y consulta por Youtube
Reuniones de presentación del proceso	Agente de cambio	Reunión de trabajo	Equipo consultor	Trabajadores de las DAR	Las DAR	Informar	Una vez en cada dependencia
Microsite	Director General agente de cambio	Intranet	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Informar	Permanente
Capacitaciones	Agente de cambio	Oral	Equipo consultor	Trabajadores	Dependencias	Aprendizaje	Permanente
Boletín virtual interno	Director General agente de cambio	Correo corporativo	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Informar	Semanal
Cvcnoticias@cvc.gov.co	Director General agente de cambio	Internet	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Motivar	Diario
Carta	Director General	Correo corporativo	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Motivar	Una vez para cada empleado
Conversatorio	Director General	Oral	Director General	Trabajadores	Auditorio	Motivar e informar	Una vez
Gira del Director	Director General	Reuniones de DAR	Director General	Trabajadores	Las DAR	Participar	Una vez en las ocho DAR
Foro	Agente de cambio	Oral	Comunicaciones	Trabajadores	Auditorio	Participar	Una vez
Reuniones de grupo	Jefe de área y facilitadores	Oral	Jefe de área	Trabajadores	Dependencias	Participar	Permanente
Cartelera	Institucional	Pieza de comunicación	Comunicaciones	Trabajadores	Áreas comunes y de café	Motivar	Permanente
Piezas de comunicación	Institucional		Comunicaciones	Trabajadores	Dependencias	Aprendizaje y	Permanente
Viernes ambientales	Consultor	Presentación	Comunicaciones	Trabajadores	Auditorio	Participar	Mensual
Chat	Agente de cambio	Internet	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Participar	Dos veces
Reuniones por procesos	Facilitadores y agente de cambio	Grupos de trabajo	Equipo consultor	Trabajadores	Dependencias	Aprendizaje	Permanente
Mensaje del Director	Director General	Correo corporativo	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Motivar e informar	Una vez a cada empleado
Redes sociales	Comunicaciones			Trabajadores			Permanente
Tips	Director General agente de cambio	Correo corporativo e intranet	Comunicaciones	Trabajadores	Puesto de trabajo	Aprendizaje	Permanente
Informe de gestión	Director General agente de cambio	Grupos de trabajo, comunicaciones, carteas, intranet y correo institucional	Comunicaciones y agente de cambio	Trabajadores	Grupos de trabajo, comunicaciones, carteas y correo institucional	Informar	Mensual
DAR guía	Agente de cambio	Todos, piloto	Todos	Trabajadores	Institucional	Motivar, participar y aprendizaje	Últimos dos meses

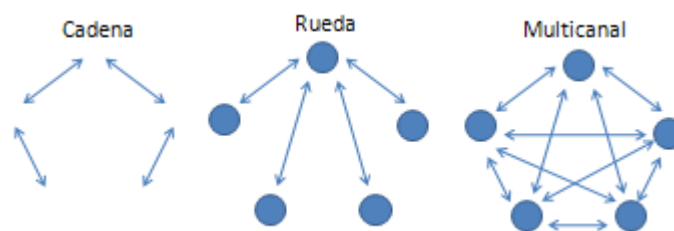
Fuente: Elaboración propia.

organización, las bases epistemológicas de las teorías de la comunicación en las organizaciones y las recomendaciones de los autores en torno a la gestión de la comunicación para el cambio.

Retomando López con su planteamiento de los géneros de comunicación de acuerdo a la naturaleza del mensaje que circula y a la intencionalidad de la organización, en este trabajo de estudio se recurrió para determinar el plan de comunicación a dos géneros: el género de identificación para transmitir los nuevas líneas estratégicas y los nuevos enunciados de misión y visión de la CVC y las nuevas líneas estratégicas, pues de estas actividades fundamentales de la empresa y los componentes de su horizonte se ocupa este género para identificar a los trabajadores con la empresa en cómo hacen las cosas; y al género de instrucción que se encargó de los mensajes de formación personal y perfeccionamiento profesional de los trabajadores alusivos al proceso de modernización institucional.

En la estrategia se tuvo en cuenta el esquema de redes de comunicación en las organizaciones de Robbins, con la presencia de los tres tipos de redes: la red cadena que sigue rígidamente la línea formal de mando y sirve para transmitir con exactitud la información del proceso de modernización; la red de rueda a nivel organizacional en cabeza del Director General y los expertos consultores como conducto para la comunicación con todo el grupo y la red multicanal a nivel de regionales y dependencias en las reuniones de grupo para mayor proximidad, fluidez y para que estas reuniones se aprovecharan como espacios de comunicación para bajar la información concerniente al proceso.

Figura 3. Redes de comunicación simplificadas.



Fuente: Stephen Robbins, Comportamiento organizacional, 2004.

En cuanto a los flujos de la comunicación se hizo un completo análisis de sus características, beneficios y debilidades, las cuales se describen en a continuación en la (ver cuadro 4), y se identificaron sus manifestaciones en la CVC, para definir cuales flujos se podían aprovechar y cuales era necesario reforzar o implementar.

Cuadro 4. Características de los flujos de comunicación, compilación de diversos autores.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Comunicación Descendente	*Fluye de la gerencia hacia los trabajadores, irradia a todos los niveles de la organización. *Comunica instrucciones laborales. *Transmite propósitos de la organización. *Explica los objetivos de la organización, Misión y Visión. *Transmiten políticas, procedimientos y prácticas. *Comunica el orden establecido para el desarrollo de las funciones, roles y tareas. *Da prioridad a los intereses de la organización. *Descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores). *También se origina de mandos directivos hacia la gerencia (Martínez y Nosik, 1998).
Comunicación Ascendente	*Parte de un emisor subordinado hacia sus superiores. *Indica la receptibilidad del medio para la comunicación descendente (Planty y Machaver). *Permite el diagnóstico de malas interpretaciones. *Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones, lo que facilita la aceptación de las decisiones tomadas. *Sirve a la gerencia para recopilar información para la toma de decisiones. *Anima a la presentación de ideas valiosas (Goldhaber, 1984) *Mantiene a los gerentes al tanto de lo que opinan los empleados de su trabajo, los compañeros y la organización en general. *A ella recurren los administradores para recoger ideas de cómo mejorar las cosas. *Regula y ayuda a medir el clima organizacional.
Comunicación Horizontal	*Fluye de manera transversal entre los miembros de la organización, grupos y dependencias. *Es una comunicación directa entre empleados y grupos. *A nivel de grupos reconoce las jerarquías. *Ahorra tiempo y facilita la coordinación (Robbins, 2004) *En la dirección intermedia fluye como mecanismo esencial de coordinación, control y solución en las estructuras organizativas. *Está ligada con el aprendizaje en equipo, propicia integración y genera dependencia. *Es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con fines corporativos (López, 2011). *Presenta manifestaciones de formalidad e informalidad. *En algunos casos puede interferir en la comunicación vertical o ignorar los canales formales verticales pasando por encima de los jefes. *Se afecta por barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan las comunicaciones descendentes y ascendentes. *Se afecta por roces, falta de lenguaje común, competencia entre empleados.

Fuente: Elaboración propia.

El plan se concentró en el receptor, de acuerdo a sus necesidades de comunicación y condición de oyente activo, estableciendo flujos de comunicación ascendente y horizontal, y no en el emisor que encarna la comunicación

descendente vital para la transmisión del mensaje de cambio organizacional, pero que es la mayormente presente y desplegada en la organización.

Adicionalmente se decidió la apertura de nuevos canales de participación en comunicación ascendente como tal, como lo considera la Escuela de las Relaciones Humanas de Mayo que se ocupa de la información destinada a conseguir una mayor motivación, participación, escucha y satisfacción de los trabajadores, y para ello se designaron un *web master* y un *community manager*, dedicados a responder consultas por el chat y los perfiles de medios institucionales y se establecieron nuevos canales (*microsite* en la intranet, redes sociales y chat). Para atender la comunicación horizontal (designación de facilitadores, reuniones de grupo, etc),

Partiendo de la reflexión de Quirant y Ortega¹¹⁸ que plantean que el cambio es tanto emocional como intelectual y que el origen fundamental de la resistencia al cambio se debe a la falta o insuficiencia de la comunicación, la estrategia de comunicación se basó en el principio de repetición del mensaje, en la difusión de información veraz, completa y oportuna para establecer relaciones de confianza, así como el establecimiento de voceros oficiales y canales confiables.

El plan de comunicación se basó en el *mix* de medios institucionales de la CVC para la comunicación interna tales como: el correo institucional, el boletín virtual semanal, la intranet, las carteleras, la creación de un *microsite* en el portal interno, la habilitación de un *chat* para resolver consultas, foros con el Director General, los viernes ambientales, las reuniones de grupo y de DAR, piezas de comunicación, la publicación de informes mensuales de avance, video de presentación, el boletín virtual, carteleras y el diseño de la imagen del proceso de modernización institucional.

En busca de los criterios para seleccionar los medios a utilizar se realizó el análisis de los medios de comunicación disponibles, sus características, ventajas y desventajas (ver cuadro 5).

El plan de comunicación tuvo en cuenta las acciones comunicativas recomendadas para facilitar el cambio que comienza por escuchar a los trabajadores, proporcionar información suficiente, confiable y oportuna, decir siempre la verdad, aprovechar líderes formales (director general y directores de dependencias) e informales (facilitadores y funcionarios de la DAR Guía), abrir una oferta de canales y la emisión de mensajes para que el público interno valorara el proceso en su justa dimensión y se pudiera lograr su aceptación.

¹¹⁸ QUIRANT y ORTEGA, Op. cit., p. 52.

Cuadro 5. Análisis general de medios (adaptado de López, 2011).

MEDIOS	CARACTERÍSTICAS	RECURSOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
INTERPERSONALES Líderes Grupos Comunicación oral Presentaciones Foro	Comunicación directa. Involucra toda la persona. Comunicación pública o privada. No es masiva.	Personas enteradas.	Información de retorno inmediata. Efectividad máxima. Apta para pequeños grupos.	Poca cobertura. Comunicación lenta. Comunicación no permanente.
VISUALES Carta Boletines Impresos Cartelera. Piezas de comunicación	Comunicación personal. Permanente. Requiere concentración. Puede ser masiva.	Requieren producción. Deben adaptarse al receptor.	El receptor puede trabajar a su propio ritmo. Alta permanencia. Se puede retomar la información.	<i>Feedback</i> lento. Exige niveles de alfabetización.
SONOROS Grabaciones Radio Espera Telefónica	Comunicación indirecta. Permanente. Pública y masiva. Fugaz.	Equipos de producción. Equipos de recepción.	Pueden llegar a interesar, aun en la intimidad. Gran cobertura. Rapidez. Muy eficaz. Credibilidad. Autoridad. Puede narrar el presente.	Para lograr un retroalimentación se requiere de medios complementarios. Costos de producción.
AUDIOVISUALES Video Televisión Cine	Comunicación indirecta. Permanente. Pública y masiva. Involucra al receptor.	Equipos de producción. Equipos de recepción.	Movimiento. Transmisión de hechos actuales. Gran emotividad. Credibilidad. Autoridad. Gran cobertura. Demostraciones.	<i>Feedback</i> lento. Costos. Exige niveles de alfabetización.
VIRTUALES Intranet. Correo electrónico Chat Microsite	Comunicación directa. Impersonal. Involucra al receptor. Permite retroalimentación.	Equipos de producción. Equipos de recepción. Conexión en red.	Interacción. Bajo costo. Agilidad de difusión. Confidencialidad. Masivo. Disminución de costos recursos. Integra diferentes lenguajes (escrito, video, interactivo).	Extensión del mensaje. Fugaz. Exige cuidado en la presentación y diseño. Omisión. Barreras tecnológicas.

Fuente: Daniel Fernando López, Comunicación empresarial, 2011.

Esos mensajes incluyeron información crucial dirigida al personal como: los beneficios esperados del cambio, los costos del proceso y sacrificios del cambio, la “cuota” que hay que pagar por alcanzar el estado deseado y los costos del cambio.

Atendiendo la recomendación de los autores referente a la importancia de anticiparse a posibles barreras y obstáculos de la comunicación, se tuvo precaución de disponer de canales de comunicación que permitieran la retroalimentación, claridad en los mensajes para evitar la distorsión en la transferencia del significado y canales virtuales para reducir la barrera de la distancia física.

4.1.3 Medición de la recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional

Una vez concluidas las acciones del plan de comunicaciones, el siguiente paso fue evaluar el impacto de la comunicación sobre los empleados de la organización. Cuando de la transmisión de significación se trata, el nivel de recordación de los mensajes emitidos es tal vez el eslabón más importante del esfuerzo comunicativo, pues entrega indicios de cuanta información ha asimilado el público interno, la comprensión del mensaje, la apropiación de la información y los más importante, el aprendizaje adquirido durante el proceso.

De este aspecto de la recordación se ocupó este tercer objetivo específico de investigación, en cual se trazó para medir el porcentaje de recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional, sobre todo porque la siguiente fase de implementación –de la cual no se ocupa este trabajo de investigación- requiere de un reacomodo y la interiorización y aprendizaje de la nueva propuesta de institución moderna.

El cambio implica un aprendizaje institucional como aprendizaje requiere de un proceso comunicativo que conecte a la empresa con su talento humano.

Siguiendo las recomendaciones de diversos autores se enfatizó en la Repetición como estrategia, en la cual se transmitía un mismo mensaje en diferentes espacios comunicativos, en diferentes momentos y en diferentes formatos, a través de los medios y canales institucionales.

Cumplidos por parte del proceso de comunicación organizacional los requerimientos de comunicación al interior de la organización con la implementación y desarrollo del plan de comunicaciones y de la estructura funcionalista del mensaje, en este objetivo los principalmente evaluados son el mensaje y los canales o medios de comunicación.

Desde el enfoque crítico de la Escuela de Frankfurt es preponderante el cuestionamiento de los medios vistos como aparatos cohesionadores y su acción alienante de cultura de masas. Sin embargo esta investigación asume una posición positivista sobre el rol de los medios en este caso en un equilibrio tanto al servicio de los trabajadores en su demanda de información, como a los fines de cambio de la organización y no asume a los medios como un instrumento exclusivamente de poder sino como una poderosa herramienta de gestión del cambio.

La comunicación y el investigador desde la perspectiva crítica están interesados en el punto intermedio entre las necesidades humanas reales y el conocimiento y expresión de esas necesidades, por eso asumen el doble papel de criticar el *status quo* y proponer realidades alternativas.

El papel de los medios en el refuerzo de una ideología dominante como objeto de estudio de la Escuela de Frankfurt, es adoptado en esta investigación para aprovechar el potencial de los medios en la transmisión de mensajes diseñados para ganar adeptos dentro del proceso de modernización institucional, convencer al público objetivo de los beneficios del cambio, propiciar el aprendizaje institucional derivado del proceso de cambio y adoctrinar como si fuera una ideología hacia la construcción de una nueva cultura organizacional que surge con el cambio.

El uso de los medios en esta investigación se hizo deliberadamente con el fin de reducir la distorsión que precisamente reprocha la escuela crítica, así como disminuir la incertidumbre y vacíos de comunicación, reconociendo al público interno como oyentes activos y aprovechando los canales para atender las necesidades de información de los trabajadores mediante una difusión clara, veraz, oportuna y suficiente.

En este esfuerzo comunicativo de recordación se recurrió también a la semiología que ofrece toda la proyección de los signos para integrarla a los mensajes, pues recogen la explicación estructuralista de la comunicación. Si la comunicación es la transmisión de significado, el estructuralismo y la semiología componen el sistema de significación.

Citando a Sanders y a Saussure, Natta y Pelosio definen como signo “cualquier cosa que pueda comunicar” y a la semiología como “la vida de los signos en el seno de la sociedad”¹¹⁹.

Aprovechando este universo de los signos, se le creó una imagen con la cual se pudieran conectar los trabajadores con el proceso de modernización (logo, slogan,

¹¹⁹ NATTA, Pablo y PELOSIO, Eduardo. Teorías de la comunicación 2. Córdoba: Escuela de ciencias de la información Universidad Nacional de Córdoba. 2008. Pag. 29.

vivencias corporativas), en las que se le atribuyó significado en el caso de los primeros trabajadores que se le midieron a incursionar en un nuevo modelo de trabajo como "los modernos de la suroccidente", "la DAR piloto" y los valores corporativos.

4.1.4 Incidencia de la comunicación en la actitud del público interno de la CVC durante el proceso de modernización institucional

Si bien en el primer objetivo de estudio de esta investigación se logró establecer las necesidades comunicativas de los trabajadores de la CVC, en el anterior objetivo específico y en este, la investigación se ocupó de medir al efecto y la incidencia de los mensajes recibidos por los trabajadores, en relación con el proceso de modernización institucional.

Si el modelo de comunicación propuesto por Lasswell desde la perspectiva funcionalista se ocupa de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación como tal, los teóricos de la Escuela de Frankfurt analizan el ¿Quién? para poder comprender el origen, efectos y marco referencial del proceso comunicativo. En esta investigación el ¿quién? está claramente definido y está representado por el conjunto de personas trabajadores de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc., que es sobre quienes ha recaído todo el esfuerzo comunicativo y la experiencia del proceso de modernización institucional apoyada por el plan de comunicación.

Al igual que el objetivo anterior, este objetivo de investigación se midió al término de haber desarrollado el plan de comunicación y para ello fue determinante la aplicación del segundo instrumento de muestreo aleatorio estratificado e incorporar la información recopilada a partir de la observación, sobre todo en los aspectos de participación en los espacios de comunicación, la manifestación del fenómeno del rumor y expresiones de actitud frente al proceso de modernización institucional.

López advierte que investigación social en comunicación, los datos deben comprenderse con cierto grado de prudencia, "más allá de las pretensiones investigativas de las ciencias naturales que intentan comprobarlo todo; por lo cual lo nuestro es comprender, no comprobar"¹²⁰.

La aplicación de un plan de comunicación no es prenda de garantía para el éxito de la comunicación, o la interiorización del mensaje y menos para incidir en la actitud de los trabajadores, así lo deja ver la Teoría de Usos y Gratificaciones, que piensa al receptor como alguien que decide que uso hace de los mensajes, independientemente de la intensión del emisor.

¹²⁰ LÓPEZ, Daniel Fernando. Comunicación empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. Pag. 72

También dentro de la perspectiva funcionalista, los estudios sobre los usos y gratificaciones reconocen un receptor más activo. Según Elihu Katz, pionero de esta corriente, un mismo mensaje puede ser usado para satisfacer distintas necesidades: cognitivas, afectivas y estéticas, integración personal, integración social y evasión.

En el caso del proceso de modernización institucional de la CVC, la diversidad de mensajes y la conexión de receptor con los medios responden a cuatro de las cinco categorías de necesidades pues logran satisfacer: las necesidades cognoscitivas de adquisición y refuerzo de los conocimientos y de la comprensión de un nuevo modelo organizacional; las necesidades afectivas-estéticas relacionadas con el esfuerzo de la experiencia estética, pero sobre todo emotiva; las necesidades integradoras a nivel de la personalidad que están relacionadas con la seguridad, la estabilidad emotiva y el incremento de la credibilidad; las necesidades integradoras a nivel social que se manifiestan en el refuerzo de los contactos interpersonales, con la organización, los compañeros de trabajo, familia, los amigos, etc..

Para explicar el fenómeno de cómo el receptor usa y actúa sobre la información de la que dispone, Gómez señala que los medios son eficaces si y cuando el receptor les atribuye dicha eficacia, sobre la base justamente de la gratificación de las necesidades, ayudando al receptor a entrar en relación consigo mismo.

“Las conexiones entre satisfacción de la necesidad y elección del medio de comunicación al que exponerse está representada como una opción del destinatario en un proceso racional de adecuación de los medios disponibles a los fines perseguidos. Esta disponibilidad no corresponde a todo lo que es propuesto por cada medio, sino que está limitada a la capacidad y posibilidad efectivas de acceder a ellos. Estas últimas están en relación con las características personales y sociales del destinatario, con su costumbre y familiaridad con un determinado medio”¹²¹.

Ya lo anticipaba Andrade al referirse a la comunicación como componente crucial en un proceso de cambio, “pues tan importante o más que el cambio mismo, es el significado que la gente le da y como lo percibe”¹²² (bueno o malo, costo o beneficio, amenaza u oportunidad).

¹²¹ GÓMEZ, Marisol. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Málaga. 2007. Pag. 79.

¹²² ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo. 2005. Pag. 84.

Desde la Teoría de los Estudios Culturales se reflexiona que los conceptos pueden ser interpretados diferente por la influencia del entorno de receptor, el contexto del mensaje, sus valores y a que cada individuo entiende y decodifica el mensaje de acuerdo a su posición social.

Otro factor que interfiere en el proceso comunicativo es la polisemia del mensaje, por los diversos significados que pueda tener un mismo concepto, el cual en CVC se presenta debido a las diversas competencias culturales. Para atender esta situación, en el *microsite* donde se publica toda la información concerniente al proceso de modernización institucional de la Corporación, se habilitó un glosario con las definiciones técnicas de cada uno de los conceptos manejados en el proceso de modernización.

Cuadro 6. Comparación de los principales modelos de cambio (adaptado de Keidel, 1994).

C.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	REESTRUCTURACIÓN	CALIDAD TOTAL	REINGENIERÍA	RADICAL
D. Propósito	Desarrollar Cooperación	Sobrevivir – reposicionar	Mejorar productos/servicios	Competitividad táctica	Ventajas estratégicas
Objeto de intervención	Personas, Procesos Interpersonales	Unidades y Niveles Jerárquicos (proporciones)	<i>Productos/ servicios</i>	Procesos de Negocios y Sistemas de Trabajo (tecnología)	Arquitectura organizacional (personas, procesos, cultura, estructura)
Método	Educación Desarrollo de habilidades	Proporciones	Trabajo en equipo Análisis estadístico	Diagramas de Flujo	Rediseño completo
Criterio de Rendimiento	Desarrollo de Empleados	<i>Eficiencia</i> <i>Costos</i>	Clientes más satisfechos	Procesos más simples, rápidos y eficientes	Eficiencia, Satisfacción del Cliente y Desarrollo de Empleados
Magnitud	<i>Incremental</i>	<i>Variable</i>	Incremental	<i>Variable</i>	Generalizado y rápido
Beneficios	Mejor Toma de Decisión e Implementación	Reducir Costos		Simplicidad, Rapidez	Innovación
Problemas	Laxitud. Desfocalización de objetivos del negocio	Trauma Organizacional	Lentitud	Ansiedad	<i>Desorganización</i>

Fuente: Andrés Rainieri, Administración del cambio organizacional en empresas chilenas, 2001.

En el caso de la CVC el proceso de modernización institucional se desarrolló bajo el esquema de Desarrollo Organizacional, el cual se tomó como referencia para desplegar la estrategia de comunicación, a partir de la cual se emitieron los mensajes tendientes a contribuir con las necesidades de desarrollo de cooperación, transmisión de los beneficios y objetivos del proceso, motivar la participación, acompañar el desarrollo de los empleados y su aprendizaje en la adquisición funciones y competencias y el desarrollo de habilidades.

4.1.5 Nuevos indicadores corporativos que permiten medir el valor agregado de la comunicación en la gestión institucional

Aplicando los modernos conceptos de medición de la comunicación y como respuesta a la necesidad de establecer criterios para evaluar la gestión comunicativa como los empleados en este trabajo de investigación para medir el impacto de la comunicación en el proceso de modernización institucional, este quinto objetivo de estudio definió como parte de la investigación, nuevos indicadores que le quedan a la organización como una importante herramienta de medición de su gestión comunicativa.

4.1.5.1 Descripción. La determinación de los indicadores de gestión de la comunicación en la CVC fue el segundo producto desarrollado a partir de este estudio como respuesta al quinto objetivo específico de investigación y cuyos frutos le quedan a la organización como herramienta de medición de la gestión de la comunicación, para dimensionar el valor agregado que le aporta la comunicación a la estrategia corporativa.

El desarrollo de este objetivo se abordó en dos fases, una primera de investigación documental que se hizo simultáneamente con la firma Táctica & Estrategia y el Icesi (agente de cambio), en lo concerniente a la revisión y ajuste del proceso de Comunicación Corporativa a la luz del proceso de modernización institucional y el ejercicio de identificar la alineación de la comunicación organizacional al direccionamiento estratégico de la CVC.

La segunda fase fue la de la formulación de los indicadores de gestión del proceso de Comunicación Corporativa, actividad que se realizó bajo la orientación de la firma consultora Táctica & Estrategia, expertos en comunicación corporativa y que ha desarrollado el modelo de medición Métrika, Medición y Evaluación de la Comunicación Corporativa.

El valor agregado de la comunicación está en facilitar el trabajo, impulsar la eficiencia, dar una ventaja competitiva, poner a todos los actores a generar valor agregado para llegar a unos resultados que son ese valor agregado mismo. En ese sentido, la gestión de las comunicaciones es el conjunto de actividades necesarias para que las funciones que las personas ejecutan se hagan con mayor eficacia y eficiencia que es otra manera de decir productividad, con el objetivo de agregar valor y distribuirlo equitativamente.

Con los profesionales que conforman el equipo consultor del Icesi, se desarrollaron las actividades de ajuste del proceso Comunicación Corporativa, dentro del proceso de modernización institucional de la CVC. Tanto las acciones adelantadas con Táctica & Estrategia, como la revisión realizada con el agente de cambio, fueron el insumo para la determinación de la propuesta de indicadores de comunicación.

Los indicadores se configuran en una importante herramienta de gestión debido a que participan activamente en los procesos de planeación, ejecución y control. En la planeación ayuda a traducir los objetivos en metas, permite identificar los resultados esperados y posibilitan la precisión de los atributos en las variables. En la ejecución, permiten enfocar acciones en las variables y atributos específicos, brindan información actualizada para encauzar la acción y permite el monitoreo riguroso de las variables críticas. En el control, brindan toda la información para la toma de decisiones.

Germán Caicedo¹²³ insiste en que la comunicación es efectiva cuando genera valor agregado a los objetivos corporativos en términos de eficacia y lo cual se logra en el marco de un proceso comunicativo que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos, lo cual tiene que ver con la eficiencia.

Para llegar a la determinación de los indicadores de comunicación que dan cuenta del valor agregado de esta en los objetivos corporativos, se desarrolló un dispendioso trabajo cuya metodología se basó en la revisión e investigación documental y en el que se trabajó en dos frentes: el ajuste del proceso de Comunicación Corporativa con los consultores del Icesi y el ejercicio de revisión e identificación de la alineación de la comunicación organizacional al direccionamiento estratégico de la CVC; cuyos resultados sirvieron como referente para formular los indicativos que le dan valor agregado a la comunicación en la CVC.

4.1.5.2 Metodología. Para determinar los indicadores corporativos que permitan medir el valor agregado de la comunicación en la gestión de la CVC, se realizaron una serie de actividades recomendadas por la firma asesora, que incluyeron la revisión de documentos corporativos, el proceso comunicación corporativa, los nuevos enunciados del Direccionamiento Estratégico institucional adoptados en el proceso de modernización institucional, el análisis de los medios institucionales, entrevistas con directivos y el experto Germán Caicedo, el análisis de contenidos verbales y escritos que se emiten, entre otros, con el fin de establecer la alineación que tiene la comunicación con la estrategia corporativa.

El ejercicio de ajuste del proceso Comunicación Corporativa se realizó en sesiones de trabajo con el equipo consultor del Icesi, que actuó como agente de cambio en el proceso de modernización institucional.

¹²³ CAICEDO, Germán. Eficiencia, eficacia y efectividad en comunicación corporativa. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/279-eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-comunicacion-corporativa>.

Por su parte la definición de los indicadores de comunicación de la CVC y del sistema de medición fue el resultado de un trabajo coordinado entre la Oficina de Comunicaciones de la Corporación y la firma consultora Táctica & Estrategia, en el que se desarrollaron las actividades que se presentan a continuación.

La etapa de revisión documental para el diseño del Sistema de Medición de la comunicación Corporativa en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cvc, tuvo como propósito identificar de manera preliminar, aquellos elementos que podrían convertirse en retos de medición y consecuentemente, en indicadores de gestión comunicacional.

Se revisaron documentos corporativos que dan línea a la actividad comunicativa y que fueron clasificados de acuerdo a su contenido con base en los criterios establecidos en el denominado del ciclo gerencial.

En el Planear se agruparon y analizaron los documentos que podían aportar información sobre los planes, programas o estrategias desarrolladas por el equipo de comunicación de la CVC como: el Plan de Acción de la CVC 2012-2015, información general de la CVC, Informe de medición del clima organizacional 2013, Misión y Visión, Informe de Gestión 2012, Caracterización del proceso Comunicación Corporativa y el Plan de Comunicaciones 2013.

En el Hacer se agruparon y analizaron los documentos que podían aportar información sobre las políticas y protocolos definidos por la organización para gestionarla comunicación. También se incluyeron los documentos que podían aportar información sobre los instrumentos a través de los cuales se despliega la comunicación, esto es, su plataforma de medios: boletín interno CVC, programa institucional Cuentos Verdes, boletines de prensa, Intranet, periódico Cuentos Verdes, página web, Informativo CVC, redes sociales y carteleras.

En el Verificar se agruparon y analizaron los documentos que podían aportar información sobre estudios, diagnósticos, mediciones o evaluaciones realizadas previamente por la compañía sobre el desempeño del proceso, o que podían dar luces sobre algunas métricas o indicadores preliminares: Estudio del CNC 2003, Informe de gestión RRPP 2012, Informe de medición del clima organizacional 2013, indicadores actuales de comunicación, Informe de medios, informes de gestión de 2012 y de 2013, proyecto comunicación con indicadores y el informe redes sociales.

No se incluyó la cuarta etapa del ciclo (actuar) en tanto que ella está concebida para implementar mejoras posteriores a los procesos de evaluación. Además porque la información que proporcionan los indicativos es la que sirve para la fase del Actuar.

En esta investigación documental lo primero que hizo fue el análisis de los objetivos del área y sus frentes de intervención, así como las actividades

desarrolladas por cada uno de ellos. Para ello se revisó la caracterización y los procedimientos del proceso Comunicación Corporativa de la CVC.

Objetivo general del proceso comunicación corporativa: Fortalecer y posicionar la gestión institucional mediante el diseño e implementación de estrategias comunicativas orientadas hacia los públicos internos y externos de la Corporación.

Seguidamente se analizaron los enunciados de las nuevas Misión y Visión, los objetivos estratégicos, valores corporativos, así como las siete (7) líneas estratégicas trazadas dentro del plan de Direccionamiento Estratégico institucional, que se formularon dentro del proceso de modernización institucional.

Misión: Somos la entidad encargada de administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca, que como máxima autoridad y en alianza con actores sociales propende por un medio ambiente sano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y a la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible.

Visión: En el año 2023 la CVC será reconocida por su gestión efectiva sobre las situaciones ambientales en el área de su jurisdicción, contribuyendo a la construcción de una cultura ambiental regional y al desarrollo sostenible del Valle del Cauca.

Objetivos estratégicos:

- Disminuir el grado de conflicto por el uso y manejo de los recursos naturales en las cuencas del Valle del Cauca.
- Mantener y aprovechar las potencialidades del territorio para la generación de bienes y servicios ambientales.
- Fortalecer los recursos y capacidades internas de la Corporación.

Líneas estratégicas:

Conocimiento ambiental (L1): Disponer de manera permanente y oportuna, de la información suficiente y necesaria para conocer el estado de las cuencas hidrográficas de la jurisdicción, para la toma de decisiones en cuanto a conservación y uso sostenible del ambiente y RN para la sociedad regional.

Planificación ambiental (L2): Formular instrumentos de planificación ambiental de competencia de la CVC de manera articulada y con participación de los actores sociales, utilizando la información que permita el diseño de las acciones operativas necesarias para obtener los mejores resultados en términos de eficiencia y efectividad.

Promoción, transferencia de tecnología y asesoría en prácticas sustentables (L3): Apoyar y estimular a los diferentes actores sociales en la apropiación y aplicación de métodos y técnicas apropiadas en las diferentes actividades domésticas y económicas que conduzcan al uso, ocupación y transformación del territorio de manera sostenible.

Ejecución y apoyo de iniciativas de conservación y mejoramiento de la oferta ambiental (L4): Apoyar y estimular a personas y comunidades en la implementación de proyectos, obras o actividades orientadas a la conservación, mejoramiento y uso sostenible de la oferta ambiental de los ecosistemas regionales.

Ejercicio de la autoridad ambiental e implementación de políticas y normas (L5): Ejercer de manera justa, respetuosa y ecuánime las diferentes formas de autoridad ambiental atribuidas por la normatividad para la protección y mejoramiento del ambiente y los recursos naturales de la jurisdicción de forma tal que la ley sea asumida por los actores sociales como elemento básico en la defensa de los derechos de la sociedad.

Construcción de una cultura ambiental (L6): Generar y fortalecer una cultura ambiental adecuada para que la sociedad en general asuma actitudes y comportamientos de responsabilidad y respeto con el entorno que signifique uso sostenible de los RN y del ambiente en la jurisdicción.

Fortalecimiento institucional (L7): Fortalecer internamente los recursos, capacidades y la cultura organizacional de la corporación, mejorando la eficiencia y eficacia para dar respuesta a los retos que afronta la corporación.

Este análisis sirvió para identificar que tan alineada estaba la comunicación con respecto a los objetivos corporativos. Posterior al análisis de alineación comunicativa (que establece propósitos evidentes y latentes de la comunicación, y por ende, posibles indicadores), se pasó a formalizar la Declaración de Eficacia y Eficiencia comunicativa, documento que determina cuáles son los elementos que influyen la calidad del sistema comunicativo de la CVC.

Adicionalmente se analizaron los documentos relacionados con la planeación estratégica de la CVC, pero también de aquellas que sugerían el foco de la acción comunicativa; con los cuales se logró determinar:

-Eficacia: Se analizaron aquellos que establecían retos estratégicos de la CVC o insinuaban responsabilidades de la comunicación en los niveles cognitivo, afectivo o conductual.

-Eficiencia desde la perspectiva de los medios: Se analizaron aquellos que determinaban o sugerían objetivos o características de los medios utilizados por la CVC.

-Eficiencia desde la perspectiva del proceso: Se analizaron aquellos que determinaban métricas específicas para actividades o procedimientos específicos de la Oficina asesora de comunicación.

-Inductores de actuación: Se analizaron aquellos que determinaban métricas cuantitativas asociadas a los productos comunicativos administrados por la Oficina Asesora de comunicaciones.

Cuadro 7. Caracterización del proceso Comunicación Corporativa de la CVC.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: COMUNICACIÓN CORPORATIVA				
FECHA DE APLICACIÓN: 2012/08/03	CÓDIGO: CP.15	VERSIÓN: 05	Página 1 de 3	
ELABORADO POR: Grupo de Trabajo Proceso Comunicación Corporativa	REVISADO POR: Asesor Comunicaciones – Secretario General	APROBADO POR: Comité de Calidad		
OBJETIVO: Fortalecer y posicionar la gestión institucional mediante el diseño e implementación de estrategias comunicativas orientadas hacia los públicos internos y externos de la Corporación.				
ALCANCE: El proceso inicia con la planificación de estrategias de comunicación interna y externa y termina con la toma de acciones correctivas y preventivas de acuerdo con los resultados de la evaluación de esta gestión. Aplica para las estrategias de comunicación interna y externa relacionadas con todos los procesos y proyectos de la Corporación.				
LÍDER DE PROCESO: Secretario General			DEPENDENCIAS QUE PARTICIPAN Todas las dependencias de la Corporación	
ENTRADAS a. Políticas, estrategias y lineamientos para la gestión corporativa (relativos a la comunicación corporativa). b. Informes de gestión. c. Requerimientos de comunicación. d. Informes de prensa, radio y televisión. e. Información generada en los comités de dirección (actas). f. Documentación técnica generada en la Corporación. g. Informes que incluyen el desempeño de las quejas y demás requerimientos de la Corporación, así como las sugerencias de mejoramiento de los servicios de la entidad. h. Resumen de actos administrativos. i. Información de los documentos soporte de los procesos, implementada y apropiada por parte de las diferentes dependencias de la Corporación. j. Disponibilidad de recursos financieros para la gestión corporativa k. Personal competente y motivado que responde a las necesidades estratégicas de la Corporación. l. Provisión de bienes, servicios y disponibilidad de infraestructura para la ejecución de los procesos corporativos. m. Disponibilidad de soluciones estandarizadas en tecnología informática y de telecomunicaciones que den respuesta a las			PROVEEDORES a. Consejo Directivo, Proceso Formulación de instrumentos de planificación ambiental. b. Todos los procesos corporativos. c. Todos los procesos corporativos, Consejo Directivo. d. Medios de comunicación. e. Nivel directivo de la Corporación. f. g. Procesos Manejo de la Documentación corporativa y Medición y seguimiento de la satisfacción del usuario. h. Proceso Administración de los recursos naturales y uso del territorio, Asesoría y representación jurídica y Comunicación corporativa. i. Proceso Gestión de calidad. j. Proceso Gestión financiera. k. Proceso Gestión del talento humano. l. Proceso Gestión de Recursos físicos. m. Proceso de Gestión de tecnologías de información y telecomunicaciones.	

Fuente: Manual de Calidad de la CVC, 2012.

En el ajuste del proceso Comunicación Corporativa se utilizaron como criterios para el diagnóstico: la madurez del enfoque por procesos en la CVC, la alineación del proceso con el direccionamiento estratégico de la organización, la operación de los procedimientos y la madurez de la administración de riesgos.

En el trabajo con el Icesi se revisaron: la caracterización del proceso con la correspondiente revisión de sus entradas y salidas, alcance, objetivos, medios y recursos, los procedimientos y la definición de Acuerdos de Nivel de Servicio para el proceso de comunicación corporativa.

Esta revisión permite fijar el alcance (límite) del proceso validando, el cumplimiento del direccionamiento estratégico, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el cumplimiento de la normativa aplicable al proceso y el objetivo actualizado del proceso.

De igual manera se hizo la revisión y actualización del mapa de riesgos del proceso en la identificación y documentación de riesgos materializados y potenciales, así como la definición de controles preventivos y correctivos orientados a asegurar la mejora continua del proceso.

Cuadro 8. Acciones de ciclo PHVA en el proceso Comunicación Corporativa.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS: COMUNICACIÓN CORPORATIVA				
FECHA DE APLICACIÓN: 2012/08/03	CÓDIGO: CP.15	VERSIÓN: 05	Página 2 de 3	
ELABORADO POR: Grupo de Trabajo Proceso Comunicación Corporativa	REVISADO POR: Asesor Comunicaciones – Secretario General	APROBADO POR: Comité de Calidad		
necesidades de la Corporación.				
Planear:				
a. Definir estrategias para la socialización y divulgación de procesos y proyectos corporativos acorde con los objetivos y metas institucionales.				
Hacer:				
b. Producir piezas de comunicación y educación. c. Realizar las actividades relacionadas con la organización de eventos, manejo de las relaciones públicas y protocolo. d. Administrar el contenido de los medios virtuales de la Corporación. e. Orientar, elaborar y divulgar información de interés público. f. Facilitar canales de comunicación interna. g. Socializar proyectos y procesos corporativos con las comunidades en el territorio. h. Diseñar e implementar estrategias de comunicación para situaciones de riesgo o de crisis política, social, institucional o ambiental. i. Orientar a las comunidades en el aprovechamiento de los canales de comunicación alternativos para su empoderamiento de la gestión. j. Implementar canales y herramientas para la transferencia de conocimiento técnico institucional.				
Verificar:				
k. Realizar monitoreos de prensa, radio y televisión. l. Realizar seguimiento y evaluación a los resultados de las campañas educativas implementadas. m. Realizar seguimiento y evaluación a la aplicación de las estrategias de comunicación asociándolas a los indicadores de los procesos y proyectos de la entidad.				
Actuar:				
n. Aumentar el nivel de producción de noticias. o. Evaluar las estrategias de comunicación interna y externa para lograr una mejor aceptación.				

Fuente: Manual de Calidad de la CVC, 2012.

Como parte del ajuste del proceso se revisaron las actividades del proceso y su desenvolvimiento en el ciclo de mejoramiento que se realiza mediante las funciones del Planear, Hacer, Verificar y Actuar, PHVA.

Adicionalmente se realizó el análisis de las necesidades y expectativas de los públicos o partes interesadas frente a los resultados del proceso, lo que permite

definir los requisitos del servicio, las condiciones de prestación del servicio y las actividades para su cumplimiento.

En la CVC se identificaron tres tipos de grupos de interés o audiencias clave: usuarios, clientes y otras partes interesadas.

Figura 4. Audiencias clave de la CVC.



Fuente: Icesi, informe Ajuste del Proceso de Comunicación, 2013.

Este trabajo se articuló a la fase de alineación con el direccionamiento estratégico de la organización, en la cual se hizo la definición de indicadores de resultados del proceso integrados al cuadro de mando corporativo.

Con esta información se procedió a formalizar la Declaración de Eficacia y Eficiencia comunicativa, para finalizar formulando los indicadores de comunicación.

4.1.5.3 Aplicación de los resultados. Con la documentación, actividades desarrolladas e información recogida se procedió a establecer los Factores Críticos de Éxito, la declaratoria de eficacia y eficiencia y los indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión comunicativa en la CVC.

El modelo metodológico Métrika contempla en primera instancia la identificación de los Factores Críticos de Éxito del proceso de comunicación, teniendo en cuenta que el sistema de medición debe orientarse a asegurar que dichos factores

tengan unos parámetros de calidad adecuados. En este sentido, para CVC se identificaron 96 FCE, integrando los que se establecieron para los niveles estratégico, táctico y funcional.

En total se establecieron (siete) 7 indicadores que permiten atribuir valor agregado de la comunicación en la gestión institucional. Los siete indicadores están organizados en cuatro (4) indicadores de eficacia y tres (3) indicadores de eficiencia.

Estos indicadores responden a los lineamientos del direccionamiento corporativo que tiene en cuenta tanto el logro de las metas y objetivos institucionales, como las necesidades y expectativas de los grupos de interés hacia los cuales incide la comunicación corporativa y sobre los cuales se articula la gestión comunicativa

Una parte de la estructura de las audiencias o partes interesadas de la CVC está definida por la composición del Consejo Directivo de la entidad que está conformado por: el Gobernador del Valle del Cauca o su representante, el Presidente de la República o su designado, el Ministro de Ambiente y desarrollo Sostenible o su representante, dos representantes de los alcaldes del Valle del Cauca, dos representantes de los gremios productivos de la región, dos representantes de las ONG, un representante de las comunidades indígenas del Valle y un representante de las comunidades negras del departamento (ver figura 4).

De la revisión de la documentación se encontró que la CVC contaba con indicadores de resultados, más no con indicadores de impacto de la gestión comunicativa. Los indicadores de resultado registran el cumplimiento de tareas realizadas, las cuales se registran en el Sistema de Seguimiento a la Gestión Corporativa, SIGEC. En total el proceso de Comunicación Corporativa cuenta con tres (3) indicadores que se registran a través de nueve (9) actividades.

En el subproyecto Comunicación Externa se realizan seis (6) actividades: apoyo logístico para la organización de eventos ambientales, registro de monitoreo de medios (índice de presencia mediática de temas ambientales), apoyo a la socialización de proyectos realizados por la CVC y la generación de mecanismos de información al ciudadano, producción de imágenes audiovisuales y gráficas de programas y proyectos ambientales realizados o apoyados por la CVC, producción de material de educación, información y comunicación para apoyar el desarrollo de actividades relacionadas con el tema ambiental y desarrollo de módulo educativo ambiental para formación de comunicadores cualificados en temas ambientales.

Por su parte en el subproyecto Comunicación Interna se realizan tres (3) actividades: desarrollo de canales de comunicación interna, implementación de estrategias de apoyo para la implementación de Gobierno en línea y sistema de medición de la comunicación e índice de reputación.

Figura 5. Grupos de interés de la CVC.



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente la revisión del objetivo central de comunicación en la CVC permitió identificar que el objetivo del proceso está planteado a partir de dos acciones (Fortalecer - Posicionar) y el camino para lograrlo (implementar estrategias).

En el FORTALECER, aunque la comunicación sí genera un impacto en la gestión institucional, éste no puede demostrarse directamente, o al menos no a través de procedimientos más sencillos y rápidos para obtener. En cuanto al POSICIONAR, el objetivo está definido sobre una premisa que no es correcta: implementar estrategias no garantiza por sí mismo un resultado favorable en posicionamiento.

Para alinear los indicadores de comunicación a la nueva misión, se revisó su enunciado encontrando que: define el rol central de la CVC asociado al acto de ADMINISTRAR los recursos naturales renovables y el medio ambiente en el Valle. De igual manera puntualiza los resultados de dicha acción: una mejor calidad de vida de la población, y una región más competitiva. La misión también define cómo trabaja: en alianza con los actores sociales. Desde esta perspectiva, la comunicación debería hacer evidente tanto el rol como la estrategia y el resultado final a obtener.

Por su parte en la alineación de la comunicación a la visión se encontró que: al usar el verbo RECONOCER, se genera una explícita función para la comunicación, y se requerirá de ella para que se evidencie su gestión efectiva. Acá se especifican dos resultados: la cultura ambiental y el desarrollo sostenible. Es claro que la plataforma mediática que administra la Oficina Asesora de Comunicaciones de la CVC hoy despliega mensajes y contenidos que pretenden crear o fortalecer la cultura ambiental de la región.

También se revisaron las siete líneas estratégicas, ejercicio que permitió inferir también posibles compromisos que puede asumir la comunicación en CVC. Ellas serán expresadas en detalle cuando se haga referencia a los factores críticos de éxito.

4.1.5.4 Factores Críticos de Éxito. Los Factores Críticos de Éxito son los elementos estructurales de un determinado objeto de estudio cuyo desempeño o percepción inciden en la generación de un resultado positivo de la gestión realizada. En contraste, su ausencia o debilidad genera impactos negativos o adversos a las necesidades de la empresa.

En la gestión comunicativa de la CVC Se determinaron 96 Factores Críticos de Éxito-FCE, que se dividen en tres niveles: el táctico, el estratégico y el funcional.

Los FCE de comunicación están relacionados con los impactos (cambios en los grupos de interés), medios (canales formales, espacios, flujos), procesos (políticas, guías, procedimientos, planes) y recursos (financieros, equipos, humanos, logística).

En la búsqueda de los Factores Críticos de Éxito que podrían ayudar a demostrar que la comunicación corporativa está generando valor agregado a la estrategia de CVC, se determinaron 13 factores que podrían asegurar la eficacia comunicativa, los cuales se determinaron a partir de las ocho situaciones ambientales descritas en el Plan de Acción, y los siete lineamientos estratégicos establecidos en el direccionamiento de la entidad. En este caso puntual cabe decir que se han priorizado sobre todo cuatro de ellos: (1) la Ejecución y apoyo de iniciativas de conservación y mejoramiento de la oferta ambiental, (2) el Ejercicio de

la autoridad ambiental, (3) la Construcción de una cultura ambiental, y (4) el Fortalecimiento institucional.

También se determinaron los factores críticos de éxito que podrían asegurar la eficiencia, que son los elementos que podrían ayudar a demostrar que los productos comunicativos están cumpliendo su propósito. En total de determinaron 67 factores críticos de éxito para asegurar la eficiencia comunicativa desde la perspectiva de los medios.

Finalmente en la búsqueda de la eficiencia en procesos y recursos, se determinaron 15 factores críticos de éxito que podrían ayudar a demostrar que los procesos y recursos sean un facilitador de la eficiencia comunicativa, desde la perspectiva de los procesos.

Figura 6. Mapa general de los factores críticos de éxito de la CVC.



Fuente: Táctica & Estrategia: informe de declaración de eficacia y eficiencia, 2013.

4.1.5.5 Declaración de Eficacia y Eficiencia. La formulación de la presente declaración se realizó con base en el análisis de una serie de documentos relacionados con la planeación estratégica de la CVC, pero también de aquellas que sugerían el foco de la acción comunicativa. La eficacia se delimita a partir de los objetivos de su organización, los cuales establecen de qué manera y en qué puntos, la comunicación servirá de apoyo a la gestión de la empresa.

El sistema de medición se enfoca en aquellos aspectos que se consideran fundamentales para asegurar la eficiencia y eficacia del proceso comunicativo.

Declaración de eficacia: La Comunicación en CVC es eficaz cuando:

- Facilita a la CVC la administración del territorio propiciando que los vallecaucanos conozcan la normatividad ambiental, las situaciones ambientales, y las iniciativas para enfrentarlas.

- Ayuda a construir una cultura ambiental basada en incentivar la participación ciudadana y la apropiación de buenas prácticas sustentables.

- ☐ Ayuda a construir una cultura interna basada en la transparencia y en la apropiación de los valores y principios corporativos.
- ☐ Ayuda a construir una reputación basada en el reconocimiento de la CVC como entidad promotora de la cultura ambiental, que impacta la calidad de vida de los vallecaucanos, transparente y bien gerenciada.

Declaración de Eficiencia: La Comunicación en CVC es eficiente cuando: (esta declaración está enunciada desde la perspectiva de los medios y desde la perspectiva de proceso).

Los medios de comunicación de CVC son eficientes cuando:

-Contribuyen a divulgar las situaciones ambientales.

- ☐ Contribuyen a que se reconozcan las iniciativas de CVC para enfrentarlas.
- ☐ Contribuyen a afianzar la reputación de CVC.
- ☐ Contribuyen a que los ciudadanos se apropien de buenas prácticas sustentables.
- ☐ Propician el diálogo y la interacción con los ciudadanos y los propios funcionarios.
- ☐ Generan información clara, novedosa y/o oportuna.
- ☐ Están elaborados con parámetros de calidad aceptables en cuanto a formato y contenido.

En general, el proceso de comunicación de CVC es eficiente cuando:

- ☐ La Oficina Asesora de Comunicación interactúa y participa en los principales espacios de decisión con la Dirección y demás directivos.
- ☐ Se formula o actualiza anualmente un plan de comunicación con alcance en lo estratégico, táctico y operativo.
- ☐ El plan establece indicadores que determinan el impacto logrado y el papel de los medios utilizados.
- ☐ El plan establece metas de cumplimiento o inductores de actuación para las actividades propuestas.

4.1.5.6 Inductor de actuación. Es un estándar de calidad cuyo cumplimiento asegura o potencializa la consecución de un resultado o impacto superior. En total

son 24 inductores de actuación permitirán el monitoreo del desempeño del indicador de eficiencia asociado a los medios corporativos (se consideramos ocho (8) medios: Cuentos Verdes, periódico Cuentos Verdes, cartelera, Informativo CVC, Intranet, página web, boletín interno y redes sociales.

Cuadro 9. Inductores de actuación.

No	Producto comunicativo	Inductor	Frecuencia
1	Cuentos Verdes	Audiencia del programa	Anual
2		Número de nuevos programas emitidos	Mensual
3		Número total de programas emitidos	Anual
4	Periódico Cuentos Verdes	Número de ejemplares por tiraje	Mensual
5		Número de lectores por publicación	Mensual
6		Número de ejemplares distribuidos efectivamente	Mensual
7	Cartelera	Número de actualizaciones	Mensual
8	Informativo CVC	Audiencia del programa	Anual
9		Número de nuevos programas emitidos	Mensual
10	Intranet	Número de actualizaciones	Mensual
11	Página web	Número de actualizaciones	Mensual
12		Número de consultas	Mensual
13	Boletín interno	Número de boletines emitidos	Mensual
14		Número de remisiones (correos)	Mensual
15	Redes sociales	Número de publicaciones en Facebook	Mensual
16		Número de de fan en Facebook	Mensual
17		Número de Me Gusta en Facebook	Mensual
18		Número de opiniones favorables en Facebook	Mensual
19		Número de opiniones desfavorables en Facebook	Mensual
20		Número de consultas en Facebook	Mensual
21		Número de consultas resueltas en Facebook	Mensual
22		Número de publicaciones en Twitter	Mensual
23		Número de opiniones favorables en Twitter	Mensual
24		Número de opiniones desfavorables en Twitter	Mensual

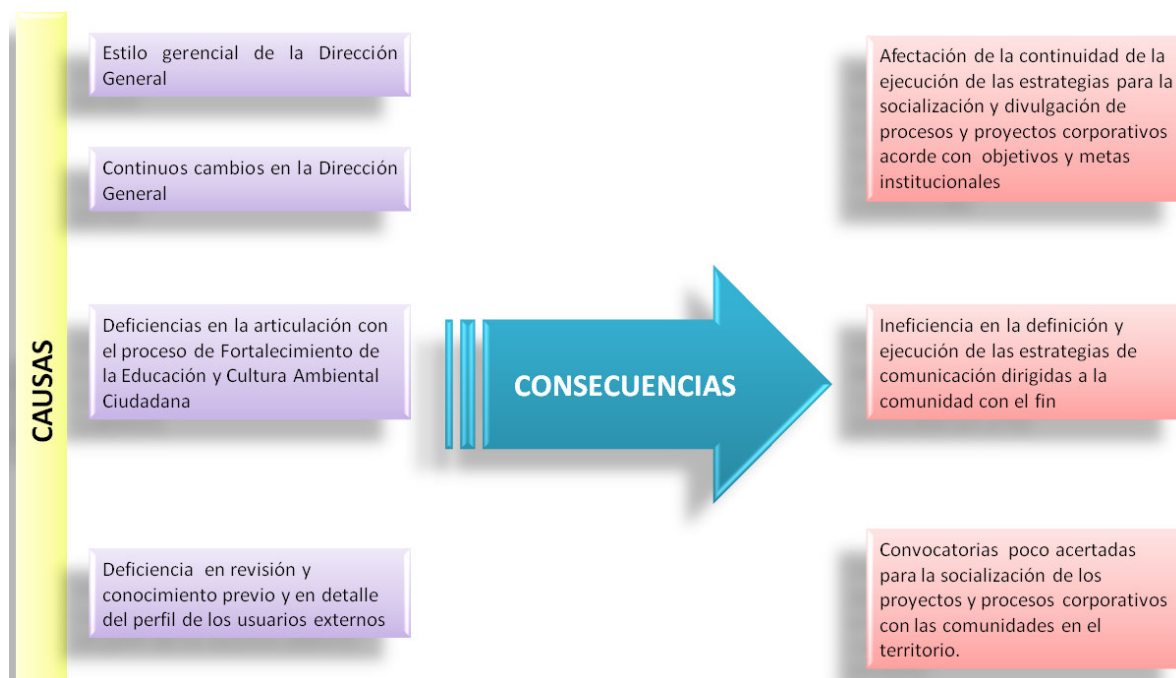
Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3 Modelo de Indicadores, 2014.

4.1.5.7 Ajuste del Proceso Comunicación Corporativa. En el ejercicio de ajuste del proceso Comunicación Corporativa con el acompañamiento y asesoría de los profesionales del Icesi, de acuerdo a los criterios de diagnóstico utilizados se encontró que el proceso tienen un nivel “INTERMEDIO” de madurez o capacidad para el enfoque por procesos; el proceso se encuentra “ALINEADO” con el

direccionamiento estratégico de la CVC, tienen un nivel de operación “ALTO” y la madurez de la administración de riesgos se encontró en un nivel “CONOCIDO”.

En cuanto a la revisión del desenvolvimiento de las actividades del proceso con respecto al ciclo PHVA, se encontró que:

Figura 7. Análisis situación inicial del Planear.

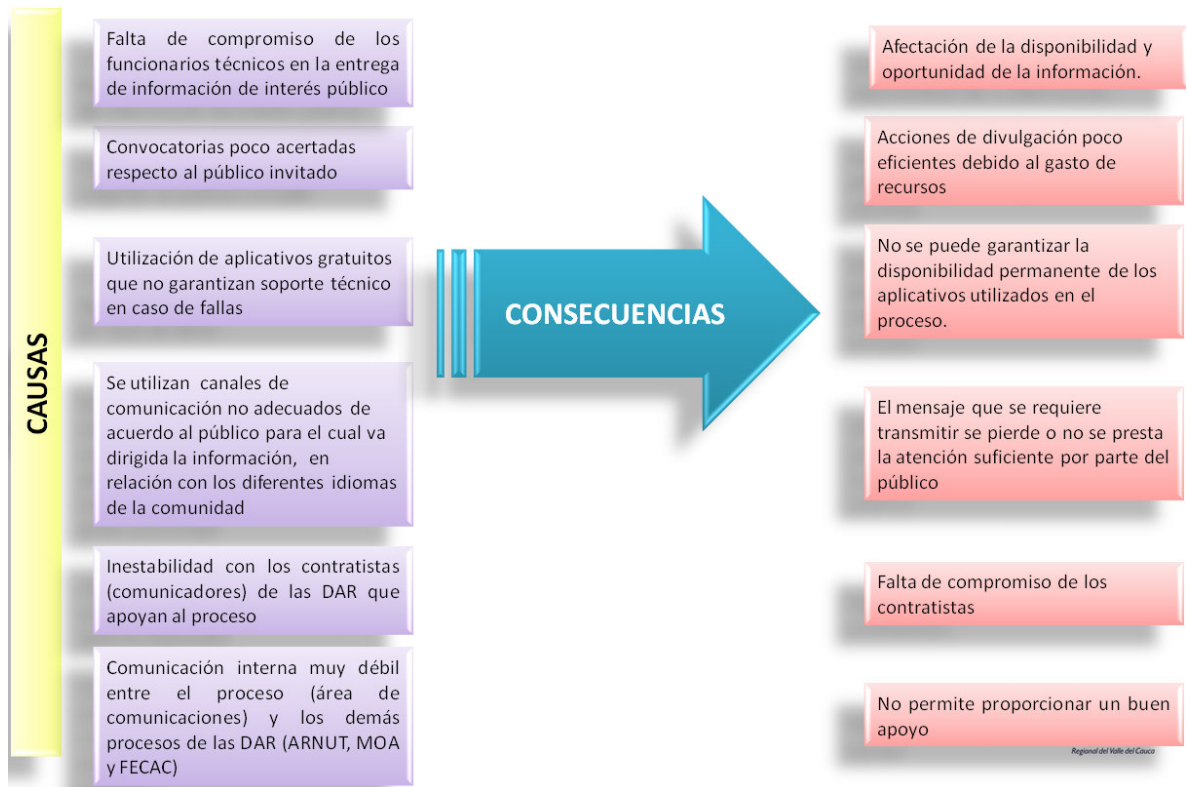


Fuente: Icesi. Informe Análisis de diagnóstico para ajuste del proceso de Comunicación Corporativa, 2013.

-En el Planear: la caracterización del proceso en su etapa de planeación refleja actividades acordes con dicha etapa.

-En el Hacer: la coordinación, planeación y comunicación con los funcionarios de las Direcciones Ambientales Regionales para la realización de actividades conjuntas no se realiza apropiadamente impactando el resultado y calidad de éstas

Figura 8. Análisis situación inicial del Hacer.

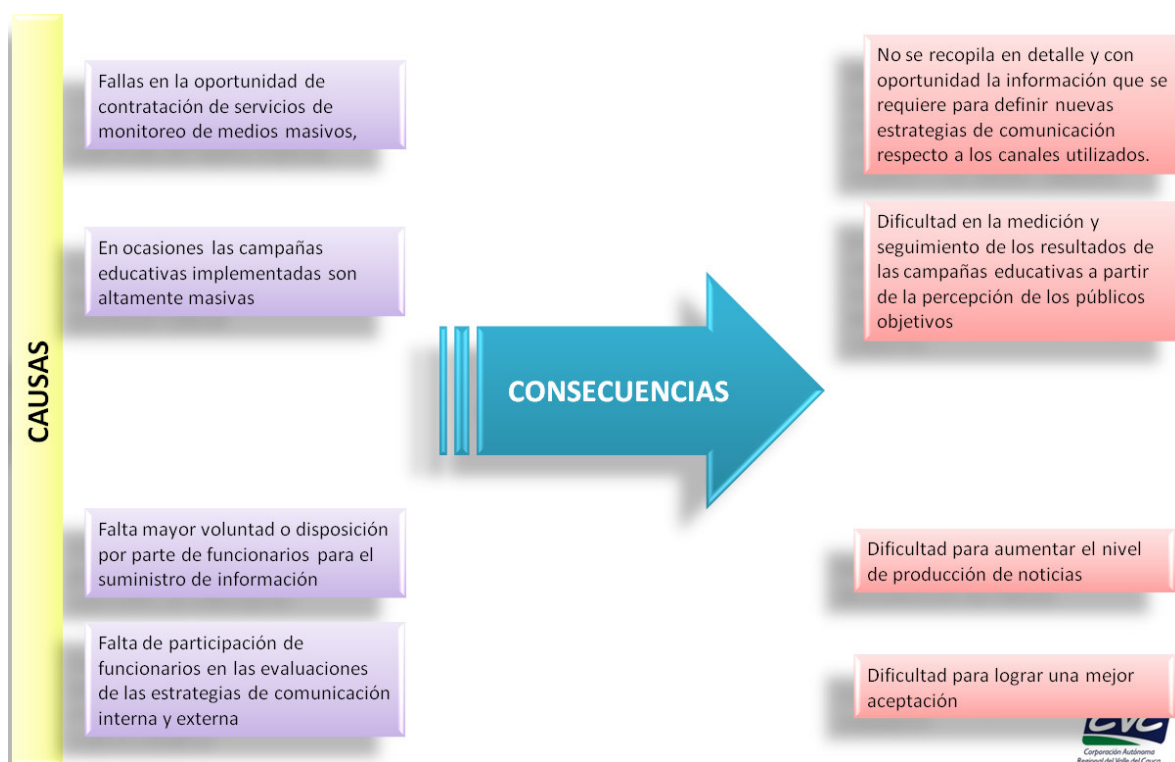


Fuente: Icesi. Informe Análisis de diagnóstico para ajuste del proceso de Comunicación Corporativa, 2013.

-En el Verificar: el seguimiento y verificación del proceso se realiza a través de medición con indicadores. Se realizan reuniones en las cuales se comunican todas las situaciones presentadas, se exponen los avances. Mensualmente se realiza un comité de comunicaciones para definir las acciones del mes siguiente, en este comité participan los comunicadores de las DAR

-En el Actuar: Las acciones correctivas y/o preventivas emprendidas por el proceso se han relacionado con las circulares institucionales, orientadas a lograr mayor eficiencia a través de la optimización de tiempos y recursos en el Boletín de Actos Administrativos Ambientales.

Figura 9. Análisis situación inicial del Verificar y Actuar.



Fuente: Icesi. Informe Análisis de diagnóstico para ajuste del proceso de Comunicación Corporativa, 2013.

Se requiere revisar la caracterización del proceso en las actividades del Actuar, debido a que las actividades que se encuentran definidas para esta etapa no corresponden al Actuar del proceso sino al Hacer, por lo que se requiere clasificar adecuadamente las actividades correspondientes a esta última etapa del ciclo PHVA.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicadas los instrumentos de medición se procedió a la organización, tabulación y análisis de las respuestas consignadas en los cuestionarios que fueron diligenciados por los trabajadores de la CVC.

Los resultados obtenidos en el primer objetivo específico muestran en el primer interrogante del cuestionario se abordó la medición de la percepción de los empleados sobre el proceso de modernización, preguntándoles si consideraban que la modernización institucional de la CVC era necesaria. El 92% de los

encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 8% no la considera necesaria.

Figura 10. Porcentaje de trabajadores encuestados en el muestreo no probabilístico.



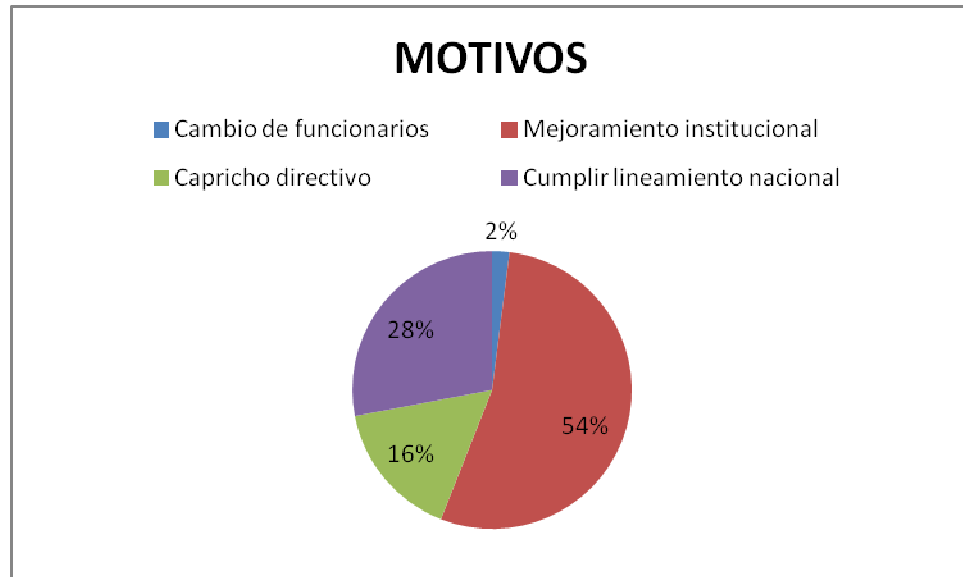
Fuente: Elaboración propia

En el primer interrogante del cuestionario se pretendió hacer una medición de la percepción de los empleados sobre el proceso de modernización, preguntándoles si consideraban que la modernización institucional de la CVC era necesaria. El 92% de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 8% no la considera necesaria.

La dependencia que señaló la mayor tendencia a considerar innecesaria la modernización fue la Dirección de Gestión Ambiental, donde el 33% de los encuestados no ve necesario el proceso de modernización institucional.

Al indagar sobre cual considera usted que es el motivo que persigue el proceso de modernización de la CVC, el 54% respondió que el mejoramiento institucional, el 28% cumplir con el lineamiento nacional de modernizar la administración pública, el 16% lo considera un capricho directivo y el 2% que busca el cambio de funcionarios.

Figura 11. Porcentaje de los motivos del cambio considerados por los encuestados.



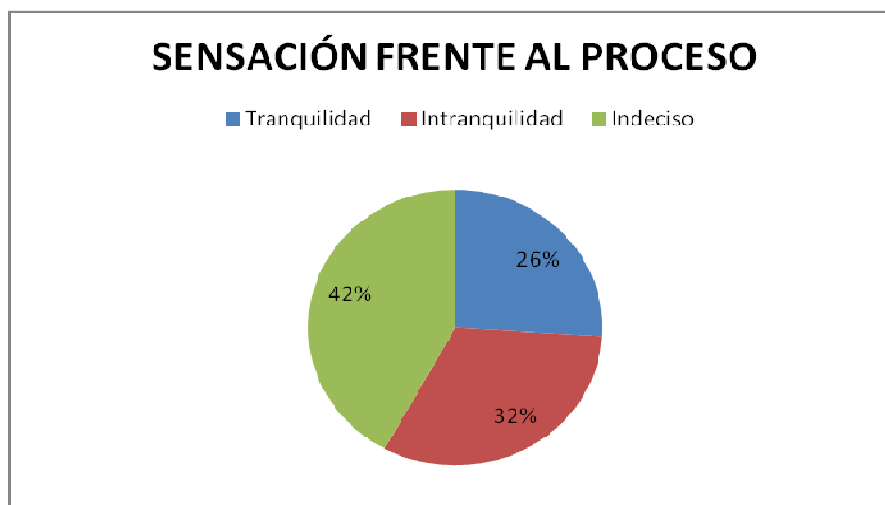
Fuente: elaboración propia.

Como se ve en color rojo, más de la mitad de los encuestados supo identificar el objetivo del proceso de mejoramiento institucional, mientras que el 46% restante no tiene claro el objetivo del proceso, lo que identificó un importante porcentaje sobre el cual trabajar en el reforzamiento del mensaje y hacer claridad sobre todo a ese porcentaje de la población que lo considera como un capricho directivo o que busca cambiar funcionarios, para evitar que esas consideraciones erradas se convirtieran en factores de resistencia.

En el plano de los sentimientos y emociones que despierta un proceso como el investigado entre los colaboradores al interior de la organización, se le preguntó a los encuestados qué sensación le generaba el proceso de modernización institucional, el 26% respondió que tranquilidad, el 32% una sensación de intranquilidad, mientras que el 42% se declaró indeciso al respecto.

La identificación de la manifestación de esta variable entre los trabajadores permitió dimensionar la alta carga emocional y sentimientos de ansiedad que despertaba el proceso de cambio en los funcionarios de la CVC.

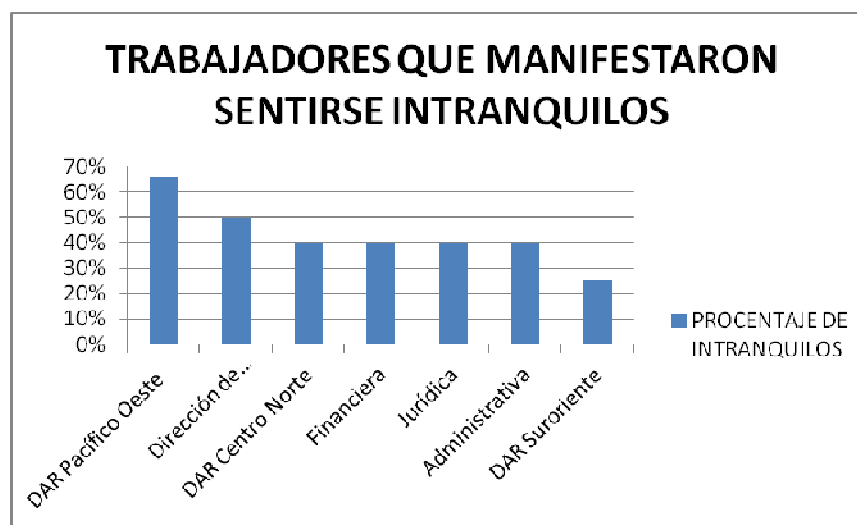
Figura 12. Porcentaje de variable emocional frente al proceso de modernización institucional.



Fuente: elaboración propia.

En esta variable emocional, las dependencias donde los encuestados marcaron los más altos porcentajes de incertidumbre y carga emocional fueron la DAR Pacífico Oeste con un 66% de encuestados que señalaron sentirse intranquilos y la Dirección de Gestión Ambiental con el 50% de encuestados que respondieron sentirse intranquilos frente al proceso.

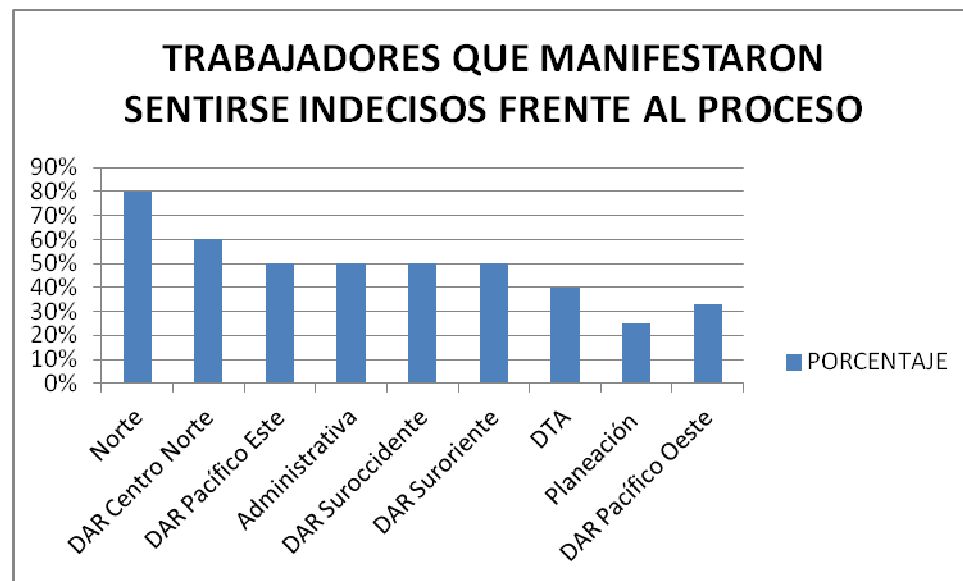
Figura 13. Porcentaje por dependencias de empleados que manifestaron sentirse intranquilos frente al proceso de modernización.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los indecisos que no definen como se sienten frente al proceso, la tendencia de los trabajadores indecisos es más numerosa en las regionales.

Figura 14. Porcentaje de empleados que manifestaron sentirse indecisos frente al proceso de modernización por dependencias.



Fuente: elaboración propia.

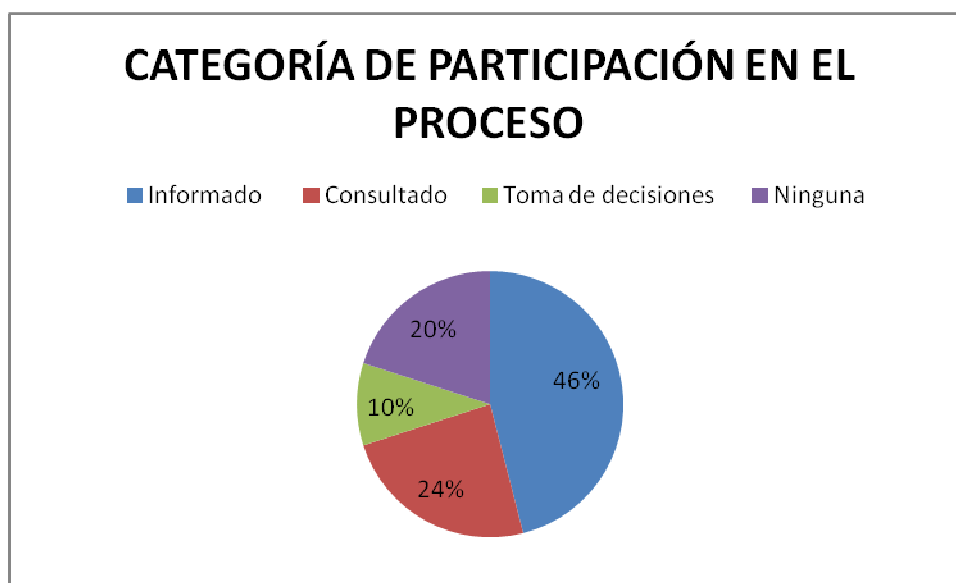
Estos porcentajes de trabajadores intranquilos e indecisos indican un porcentaje de incertidumbre que generó una especial atención a las sedes, dada su distancia con la sede central de Cali, para que no se sintieran relegadas o ajenas al proceso, que se coordinaba desde Cali. Los resultados obtenidos de la medición de esta percepción resultaron fundamentales, debido a que se tuvo en consideración el factor distancia, que diversos autores identifican como una barrera de comunicación y de éxito para el cambio, la cual se presenta en la CVC dado que ocho oficinas se encuentran a distancia geográfica.

En sumatoria, el porcentaje de intranquilos e indecisos es del 74%, lo cual representó un alto porcentaje de ansiedad, incertidumbre y temor entre el público interno, el cual debió ser atendido desde la comunicación para evitar que la desconfianza en el proceso fuera un efecto creciente, difundiendo información clara, permanente y suficiente sobre el proceso, generando confianza entre los colaboradores.

Diversos autores señalan que el nivel más básico de participación en las organizaciones se constituye en como mínimo estar informado. Referente al tipo de participación de los funcionarios en el proceso de modernización, a la pregunta

de en qué nivel de participación se encuentra usted, el 46% de los encuestados se ubicó como informado dentro de las categorías de participación, el 24% manifestó ser consultado, 10% indicó que participa a nivel de toma de decisiones y un 20% señaló que no se encuentra en ningún nivel de participación.

Figura 15. Porcentaje de acuerdo al tipo de participación dentro del proceso.



Fuente: elaboración propia.

Este 10% de participantes en el nivel de toma de decisiones refleja las respuestas de los directivos y facilitadores encuestados, que si están desde el inicio del proceso vinculados a los talleres de trabajo del proceso de modernización institucional. En esta variable de participación un 20% de los individuos encuestados señaló no tener ningún nivel de participación en el proceso.

Este porcentaje de variable de participación tuvo sus niveles más bajos en la Dirección de Gestión Ambiental donde el 50% de los encuestados respondió no tener ningún nivel de participación en el proceso.

Este porcentaje del 20% global de los encuestados que señaló no tener ningún nivel de participación en el proceso, fue un segmento del público objetivo que requirió la implementación de acciones motivacionalmente de comunicación para estimular su participación y hacerlos parte activa del proceso.

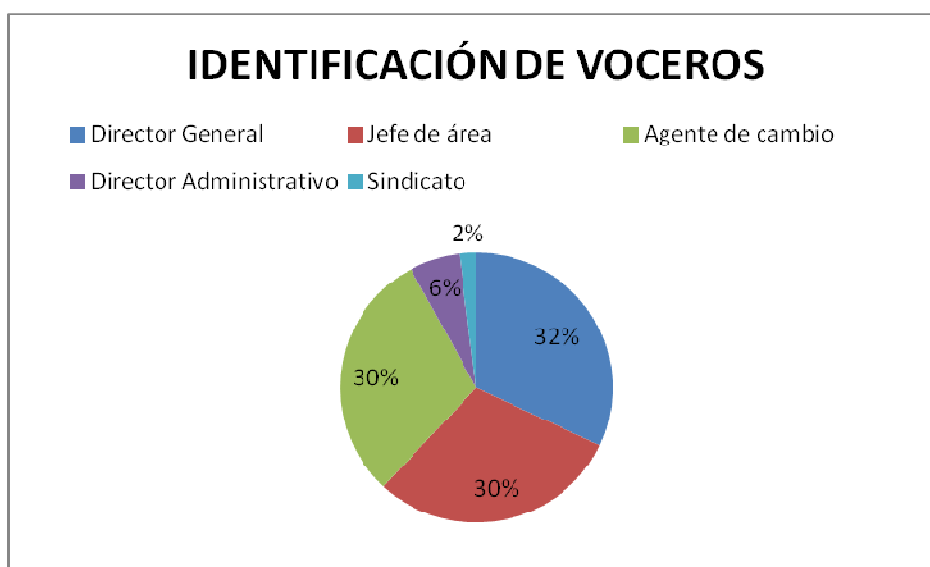
Figura 16. Porcentaje de encuestados que manifestaron no tener ningún nivel de participación dentro del proceso de modernización por dependencia.



Fuente: elaboración propia.

Con el fin de identificar el interlocutor oficial (emisor) de preferencia del público interno y que tienen como referente para ser el vocero oficial de la información concerniente al proceso de modernización institucional, el 32% señaló al Director General, el 30% a su jefe inmediato y el 30% agente de cambio (entendido como el líder por parte de la entidad consultora).

Figura 17. Porcentaje de voceros identificados por los trabajadores.



Fuente: elaboración propia.

Esta pluralidad de emisores reconocidos, permitió desplegar diversos escenarios de comunicación y variedad de voces y tonos en un esfuerzo por que la estrategia de repetición no fuera monótona.

Para conocer el nivel de acceso a la información frente al proceso de modernización institucional entre los funcionarios de la CVC en relación con la cantidad de información recibida, el 58% de los encuestados señaló estar informado del proceso, el 24% poco informado y el 8% enterado por rumores. Un 10% de los encuestados señaló estar muy informado del proceso, pero como se había mencionado anteriormente, esta medición coincide con el porcentaje de directivos, facilitadores y miembros del equipo de cambio, que dada su participación dentro del equipo de modernización están muy informados acerca de este proceso de cambio institucional.

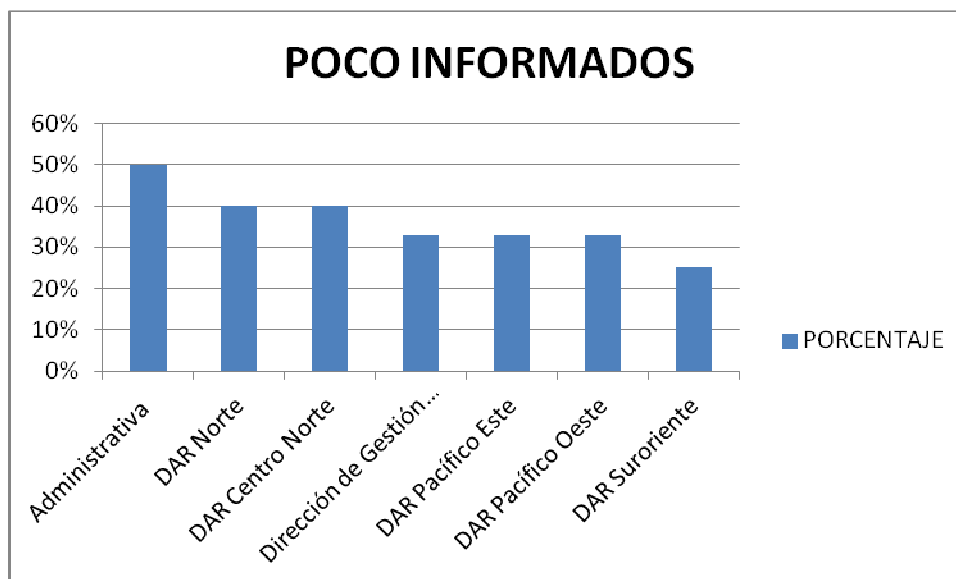
Figura 18. Porcentaje de acceso a la información.



Fuente: elaboración propia.

Positivo fue el porcentaje de encuestados que manifestaron estar enterados, 58%, mientras que el 32% agrupa los porcentajes de trabajadores que señalaron estar poco informados y entrados por rumores, donde se fortaleció la estrategia para llenar el espacio de esta expresión de la comunicación informal.

Figura 19. Porcentaje de encuestados que señalaron está poco informado del proceso.

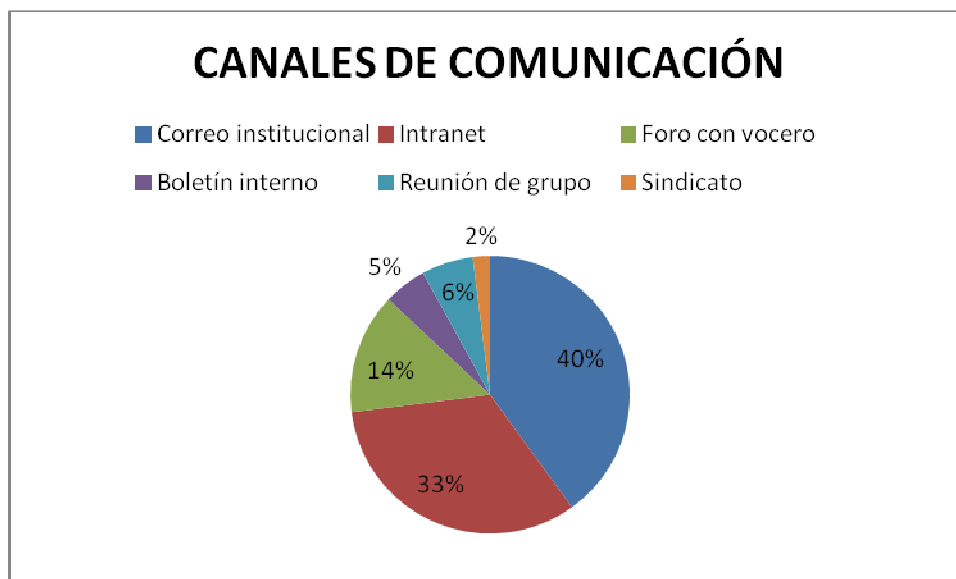


Fuente: elaboración propia.

En esta variable de acceso a la información, la mayor tendencia en la respuesta de estar poco informados se registró principalmente en la Dirección Administrativa con un 50% y en las regionales en general, donde en la DAR Norte y en la DAR Centro Norte el 40% de los encuestados manifestó estar poco informado del proceso de modernización, mientras que en la DAR Pacífico Oeste un 33% de los encuestados señaló estar enterado por rumores.

Al indagar sobre la preferencia del público interno en el uso de los medios corporativos para informarse de los temas institucionales, el 40% de los encuestados señaló que lo hace a través del correo institucional, el 33% por la intranet, el 6% en las reuniones de grupo y el 5% lo hace a través del boletín interno.

Figura 20. Porcentaje de preferencia de canales.



Fuente: elaboración propia.

En esta consulta de los canales de comunicación, surgieron dos propuestas de canales de información que también usan los trabajadores de la CVC que fueron: las reuniones de DAR y a través del sindicato un 2%.

Este punto presentaba como alternativa un canal no abierto antes de iniciar el proceso, que dado su aceptación de un 14% que desearía informarse en un foro con el vocero corporativo, fue tenido en cuenta dentro del plan de comunicaciones.

Como principal debilidad identificada en este tipo de muestreo realizado, está que los individuos encuestados en su mayoría correspondieron al personal administrativo por aplicarse a los funcionarios que se encontraban en las sedes de la CVC al momento de aplicar el instrumento.

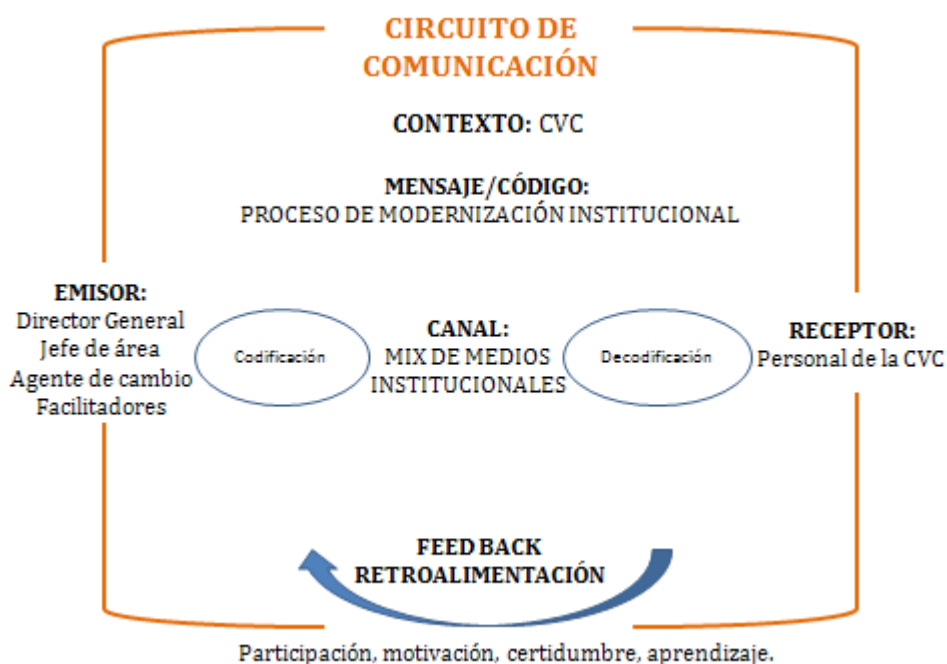
Otro resultado a considerar, es que un 10% de los resultados refleja las respuestas de los directivos y facilitadores encuestados que si están desde el inicio del proceso vinculados a los talleres de trabajo del proceso de modernización institucional.

Las únicas dependencias de la CVC de las que no se obtuvo participación dentro de la muestra fueron: la Dirección General (impulsora del proceso de modernización), de la Secretaría General (responsable del proceso de comunicación corporativa) y de la Dirección Ambiental Regional Centro Sur.

Las respuestas de los encuestados permitieron definir temas como contenidos a desarrollar, análisis de control a lo que se está informando en cuanto a su

oportunidad y pertinencia, la identificación y selección de los canales y medios de comunicación institucionales de mayor aceptación entre el público objetivo, emisores, contar con un análisis de la audiencia e información sobre los efectos comunicativos, acceso a la información, las expectativas del público objetivo y detectar barreras de comunicación, entre otros a considerar al momento de diseñar la estrategia y el plan de comunicación.

Figura 21. Esquema del proceso de comunicación en la CVC.



Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo objetivo específico de investigación, la información primaria obtenida al interior del grupo de discusión fue organizada y tabulada, para pasar a analizar las respuestas recogidas entre los participantes, lo que permitió determinar una valoración de cumplimiento en la realización de las acciones previstas en el plan de comunicación en apoyo al proceso de modernización institucional.

De acuerdo a lo manifestado al interior del grupo de discusión, de las 22 actividades de comunicación previstas dentro del plan se cumplió con la realización de 20 de ellas, lo que representa un cumplimiento del 90,9% de las acciones previstas.

Las dos acciones que no se pudieron realizar fueron la impresión de pendones y la nueva señalética, esto de acuerdo a lo expresado al interior del grupo entrevistado, obedeció a que no fue posible adelantar la contratación de estas

piezas de comunicación debido a la entrada en vigencia de la Ley de garantías que restringe la contratación en las empresas del Estado; pero cabe resalta que si se llegó hasta los diseños de las piezas.

Por su parte la señalética obedece a una nueva estructura organizacional, por lo tanto su realización debió ser pospuesta hasta la fase de implementación hasta tanto se concretarse la etapa de acomodo de la estructura organizacional.

Un primer análisis favorable derivado de las discusiones al interior del grupo tuvo que ver con el adecuado aprovechamiento de la batería de medios institucionales con que cuenta la CVC, el visto bueno a la elección de los canales seleccionados e incluso la apertura de nuevos canales de comunicación.

En el análisis al Plan de Comunicación se evidenció que los colaboradores en la CVC solo identifican a los medios masivos de comunicación como canales formales de comunicación y no ven a las capacitaciones, talleres y las reuniones de trabajo como espacios de comunicación, sino como espacios de coordinación de la gestión institucional, aunque estos sirvieron como espacio para la presentación de informes de avance del proceso:

“De cada sesión del Consejo Directivo donde el agente de cambio daba el informe de avance del proceso de modernización, se elaboraba una presentación resumen que se le proporcionaba todos los directivos y jefes de oficina para que la presentaran a sus respectivos equipos de trabajo para que la información pudiera ser bajada en una comunicación directa con sus grupos de trabajo”, Maribel Arango Ocampo.

Sin embargo en esta evaluación se identificaron manifestaciones de comunicación informal, expresadas en torno al rumor que estuvo presente desde el principio del proceso y cómo se atendió esta práctica propia de las organizaciones:

“Los mensajes clave han estado asociados a desvirtuar la desinformación que genera el rumor, a mostrar las virtudes del proceso y no obstante aunque en los mensajes siempre se hizo énfasis en que no se trataba de despido de personal o supresión de cargos, el rumor si le dio fuerza a estas versiones por encima de lo que se explicó de administración por cuencas, mejoramiento, más presencia en el territorio, optimización de los recursos”, Wilson García Quintero.

El más importante aporte de la comunicación informal en definitiva es que proporciona aquella información de pasillo que muestra el pulso de la organización y aquellas discusiones que no se dan en público o formalmente, dando visos de factores de resistencia al cambio como: que el proceso de modernización no aborde el tema de mejora salarial, el alto costo de la consultoría en relación con el beneficio para la empresa y la situación de los funcionarios nombrados en

provisionalidad con respecto a la expectativa de apertura de cargos en la planta de personal.

Al interior del grupo de discusión hubo consenso en que durante esta primera fase del proceso se dijo siempre la verdad de lo que era el proceso y su desarrollo. En cuanto al tipo de comunicación que se estableció en el proceso de modernización:

“La comunicación fue abierta en la medida en que la información que se entregó era la información definitiva que arrojaba cada paso que daba el proceso, la información oficial que iba saliendo, con lo que se buscaba no dar pie a rumores. En el inicio la información era más teórica, no había información muy específica porque en el desenvolvimiento del proceso todo estaba por investigar y luego fue más vivencial, práctico y con información más constante de lo que era el avance del proceso”, Beatriz Canaval Toro.

El análisis del plan mostró también que este se adaptó a la necesidad de abrir nuevos canales de comunicación. Sin embargo no hubo consenso al interior del grupo de cuáles fueron las acciones de comunicación mejor y peor valoradas. Entre los mejores valorados estuvieron el *mailing* o uso del correo electrónico corporativo para el envío de mensajes, el foro virtual interactivo y los protectores de pantalla, en cuanto a receptividad entre los trabajadores.

Entre las acciones de comunicación mejor valoradas por el grupo de acuerdo a sus resultados, cobertura y participación el *chat*, el boletín interno y la gira de conversatorios del Director General por las regionales.

Las acciones de comunicación que recibieron menor valoración fueron el desempeño de los facilitadores que no cumplieron su función de multiplicadores del mensaje, el viernes ambiental por la escasa asistencia y las reuniones de grupo porque los jefes de dependencias no bajaban la información.

En consenso del grupo los de más baja valoración fueron las carteleras y el *microsite*, que *“a pesar de tener muchas bondades la gente no lo termina de adoptar, manejar y verlo como una herramienta; y es incluso un medio que tiene un importante trabajo en contenido. Para mí el mejor valorado es el chat o foro interactivo”,* en el cual se recibieron y respondieron con el acompañamiento de los consultores del Icesi las preguntas que eran formuladas en línea por los funcionarios:

“A la gran mayoría de preguntas se les dio respuesta, otras no pudieron ser respondidas porque el proceso no iba en una fase suficientemente madura y las personas querían saber de cambios de puestos o de la estructura de la organización. Esta estrategia permitió a los trabajadores despejar una gran cantidad de interrogantes en torno a las fases del proceso, lo que buscaban y su alcance”, Wilson García Quintero.

Un punto relevante de la discusión lo acaparó la aplicación de la simbología en la comunicación con el análisis de la imagen que se desarrolló desde la comunicación para el proceso de modernización, la cual se integra en el logo.

Figura 22. Imagen de la campaña de comunicación.



Fuente: CVC, Plan de comunicaciones para el cambio 2013-2014.

“El diseño de la imagen se basó en el Cubo de Rubik y su contenido simbólico, explora el manejo de muchos sentidos y el objetivo es armar las seis caras, que no es fácil pero se puede hacer. Cuando situamos este juego al contexto organizacional asociamos que todos los elementos para la gestión ambiental están conjugados en el cubo y que con el cambio de normatividades y los procesos anteriores algunas caras han sido desubicadas y lo que se busca es que todo vuelva a quedar en su lugar”, Wilson García Quintero.

La producción de la imagen del proceso de modernización institucional contó con el desarrollo del concepto, artes y asesoría profesional de un diseñador gráfico.

En cuanto a la estrategia de repetición del mensaje respondió a la necesidad de llegar al público objetivo por diferentes canales y en diferentes momentos. En este caso la comunicación abocó a la continuidad, oportunidad y suficiencia en la entrega de información:

“La comunicación estuvo presente en todas las etapas del proceso, desde comunicaciones nos volvimos reiterativos y en ocasiones cansones con la entrega oportuna de la información relacionada con el proceso; sin embargo en estos procesos la gente jamás estará completamente satisfecha y

siempre las inconformidades y las incertidumbres aparecerán en la medida de que la gente no sepa concretamente que va a pasar con su puesto de trabajo”, Beatriz Canaval Toro.

A pesar de que el Plan de Comunicaciones tuvo en cuenta en su formulación acciones para contrarrestar barreras de comunicación como la distancia, ya que la organización tiene geográficamente sedes distribuidas en otras ciudades, al interior del grupo de discusión se concluyó que las principales barreras surgidas no correspondieron propiamente a barreras de comunicación, sino a prejuicios.

“La gente tiende a confundir comunicación con participación, entonces allí hay una interpretación equivocada, porque uno ayuda en la sensibilización, informa del proceso, abre los canales de comunicación, se podría decir los invita a participar del mismo, pero ya uno no puede llevar al funcionario a que se siente en la mesa de trabajo o que asista a los talleres, y menos en una organización como esta que se da cabida a la voluntad de cada quien”, Wilson García Quintero.

En el análisis en cuanto a la penetración de la información se hizo evidente al interior del grupo la identificación, que la comunicación fue percibida en un ámbito general de confianza por parte de los receptores de los mensajes, sin embargo la principal barrera para aceptar el proceso surge de la confianza en el proceso mismo, pues el público objetivo tiene antecedentes de experiencias anteriores.

“No todas las personas tienen la misma disposición ante el cambio. Los funcionarios nuevos que llevan pocos años en la entidad y no han vivido procesos de cambio anteriores, tienen muchas expectativas y están abiertos al proceso y ven todo desde un lado muy positivo; pero los que llevan más años y han vivido procesos de cambio en años anteriores, donde después de mucho trabajo y desgaste se ha visto que los resultados se acomodan a la conveniencia de la administración que esté en su momento, ya sea para crear más cargos o para disminuirlo; entra en juego lo emocional donde a la persona se le está tocando su estabilidad, economía y hay desconfianza”, Catalina Ordoñez Rivera.

En la discusión de este punto que fue más extensa que en otros aspectos de la comunicación, se llega a la conclusión de que las principales barreras del proceso no fueron de comunicación, por el contrario las potenciales barreras de comunicación detectadas fueron atendidas desde la misma formulación de la estrategia de comunicaciones; y que las principales barreras del proceso surgieron de prejuicios y el factor emocional.

“Sin duda la principal barrera u obstáculo, es el pasado inmediato y anterior de la CVC, donde se han desarrollado procesos llamados de modernización, que no han conducido a una real reorientación y cambio de la organización; ese pasado ha pesado muchísimo. Este proceso tiene a su favor que ha

contado con el concurso de una institución muy respetada y de cierto nivel, percibida diferente a las de ocasiones anteriores que no dieron mayores resultados”, Wilson García Quintero.

Otro factor de análisis fue la edificación del mensaje, donde se identificó que la estrategia respondió a una integración entre el proceso administrativo y el factor humano, que se formuló pensando en los funcionarios de la CVC para darles tranquilidad y certeza de su importancia y lugar en la organización:

“Contarle a la gente en que consiste un proceso de modernización, que esto iba a partir desde la realidad, no es una filosofía importada que viene a imponerse aquí de manera arbitraria; teniendo siempre muy en cuenta lo humano en un proceso que no va a pasar por encima de nadie, que no se hace por economía ni por reducción de personal, sino contar como funciona mejor el cubo si cada uno está en el lugar donde debe estar o en el lugar donde lo puede hacer mejor”, Beatriz Canaval Toro.

En el análisis de la claridad del mensaje, el grupo de discusión encuentra que hubo aciertos en contenido, repetición y extensión y que fue prenda de garantía que todos los mensajes contaran con la revisión del grupo de expertos consultores del Icesi. También se creó un índice de conceptos y glosario de palabras específicas del proceso para dar mayor claridad a la terminología utilizada en los mensajes, o que se traduce en una ganancia en términos de precisión del mensaje.

“Tiene algo de complejidad el discurso como tal y a nosotros nos corresponde interpretarlo para poderlo poner a los empleados en un contexto más sencillo y de fácil aprendizaje; ellos manejan cuadros, estadísticas, pero el ejercicio comunicativo es traducir eso precisamente”, Wilson García Quintero.

Otro factor de comunicación evaluado fue la accesibilidad a la información, determinando que la variedad del mix de medios hizo posible favorablemente la interacción con el proceso de modernización, diversidad de lenguajes, multiplicidad de canales y variedad de espacios haciendo accesible la información hacia los trabajadores.

También hubo consenso dentro del grupo de discusión de que se dio cumplimiento al 100% del cronograma de actividades previstas y que las alteraciones y variaciones fueron determinadas por cambios en horarios, fechas de ejecución y duración.

En la valoración de la experiencia de levantamiento de los indicadores de comunicación para medir su valor agregado a la gestión corporativa, la calificación fue de altamente favorable.

“El trabajo que se hizo de construcción de los indicadores inclusive le sirvió a la organización y al mismo proceso de modernización, pues fue una ratificación de que el proceso iba por buen camino, ratificó que es necesaria una reorganización en la entidad, en últimas para una mejor atención al cliente, para la humanización del servicio, para ser más eficientes y estar alineados a los objetivos institucionales”, Wilson García Quintero.

Un primer análisis desfavorable del plan de comunicación radicó en la debilidad de lograr eliminar totalmente la barrera de la distancia de la comunicación, aunque se acudió a diversos canales *on line*, a los canales tradicionales que llegan a todos los funcionarios de la Corporación, que las capacitaciones y talleres fueron a todas las oficinas y a que el Director General realizó una gira de foros con los trabajadores en todas las regionales para explicar los objetivos del proceso.

“Es normal que las Direcciones Ambientales Regionales se sientan marginadas, la Corporación hace muchas cosas en el edificio principal, y en las DAR piensan a veces con razón, para que vienen acá si no se tiene en cuenta lo que nosotros pensemos”, Catalina Ordoñez Rivera.

En cuanto a los factores de resistencia en este análisis se discutió que los más fuertes focos de resistencia no están al alcance de la comunicación o asociados al ritmo informativo y de emisión de mensajes. Las manifestaciones de resistencia al cambio identificadas se derivan de: prejuicios por procesos anteriores, la no discusión del tema salarial, el alto costo de la consultoría en relación con el beneficio para la empresa y la desconfianza a que la posible apertura de la planta de cargos no beneficie a funcionarios o contratistas de años en la entidad, sino sea utilizado como una oportunidad política de clientelismo.

En al análisis del surgimiento de críticas al proceso modernización y a la comunicación por parte del sindicato de la organización, la reflexión en consenso del grupo es que se fundamentaron en prejuicios que afloraron de procesos de cambio anteriores y que haciendo mención a falencias en la comunicación a lo que realmente hizo referencia fue a la participación:

“Eso se fundamenta en que el proceso tiene unos tiempos y no es que de la noche a la mañana ya se sabe como va a quedar la organización, entonces ellos quisieran ver los resultados ya, y resulta que primero hay una fase de diagnóstico, de estudio, de implementación, incluso de experimentación para ver como funcionan mejor las cosas; entonces como las cosas no salen en los tiempos que ellos desearían, sumado a la tensión por que va a pasar con los puestos, aprovechan para hacer ruido y reclamar atención a partir de la crítica”, Beatriz Canaval Toro.

“Para el sindicato el participar hace referencia a que yo levanto la mano y lo que digo se hace, sino entonces no me estás dando participación, Desde el mismo Consejo de Dirección desde el primer momento del proceso de

modernización se le ha dado un espacio en todos los comités de dirección cada 15 días donde hay informe del proceso y nunca fueron”, Wilson García Quintero.

Otra debilidad identificada en el análisis del Plan de Comunicaciones hace alusión a la posible percepción del ingreso tardío de la comunicación o limitada emisión de mensajes en el inicio, cuando empezaron a sentirse los primeros rumores, que son síntoma de una audiencia ávida de información.

“Lo que pasa es que uno tiene que ser muy cuidadoso, uno no puede salir entregando información que no es definitiva y para generar información definitiva en procesos que tienen que ver con cambios en una organización, uno tiene que caminar en terrenos muy firmes y en esa medida había que esperar mucho tiempo para poder decir algo nuevo y hubo actividades que se demoraron mucho tiempo. La información que se podía entregar, se entregó. Comunicaciones tampoco hace magia”, Beatriz Canaval Toro.

Respecto al momento más crítico del proceso, los momentos de mayor inestabilidad y ruido en el proceso fueron tres: la reestructuración del Grupo de Gestión de Calidad, las manifestaciones de oposición en Buga a ofrecerse a trabajar bajo el modelo propuesto por el Icesi y las críticas arriba mencionadas del sindicato. El primero de ellos que se tomó como si fuera consecuencia del proceso de modernización, cuando en realidad fue una determinación directiva a mitad del proceso que generó confusión; y que luego a través de la comunicación pudo ser aclarado. El segundo porque afectó al proceso directamente y el tercero porque afectó el clima organizacional.

Finalmente, el análisis de los resultados del Plan de Comunicaciones indica que por muchos esfuerzos en comunicación que se hicieron, que se planeó y que los mensajes se enfocaron en el factor humano, no fue posible a través de la comunicación eliminar en su totalidad, ni en la totalidad del personal el nivel de incertidumbre frente al proceso.

En términos generales se cumplió con los objetivos del plan, y se puede decir que al final se hizo más de lo planeado pues en el camino surgieron dos acciones comunicativas que no estaban contempladas en el Plan de Comunicaciones que fueron: los mensajes en el protector de pantalla al encender el computador y la elaboración de una taza conmemorativa del proceso para entregar a los funcionarios que participaron activamente de el experimento en la DAR guía o modelo.

A continuación se presenta el informe de actividades realizadas en aplicación del Plan de Comunicaciones.

Cuadro 10. Informe cuantitativo de actividades con avance al 24 de abril de 2014.

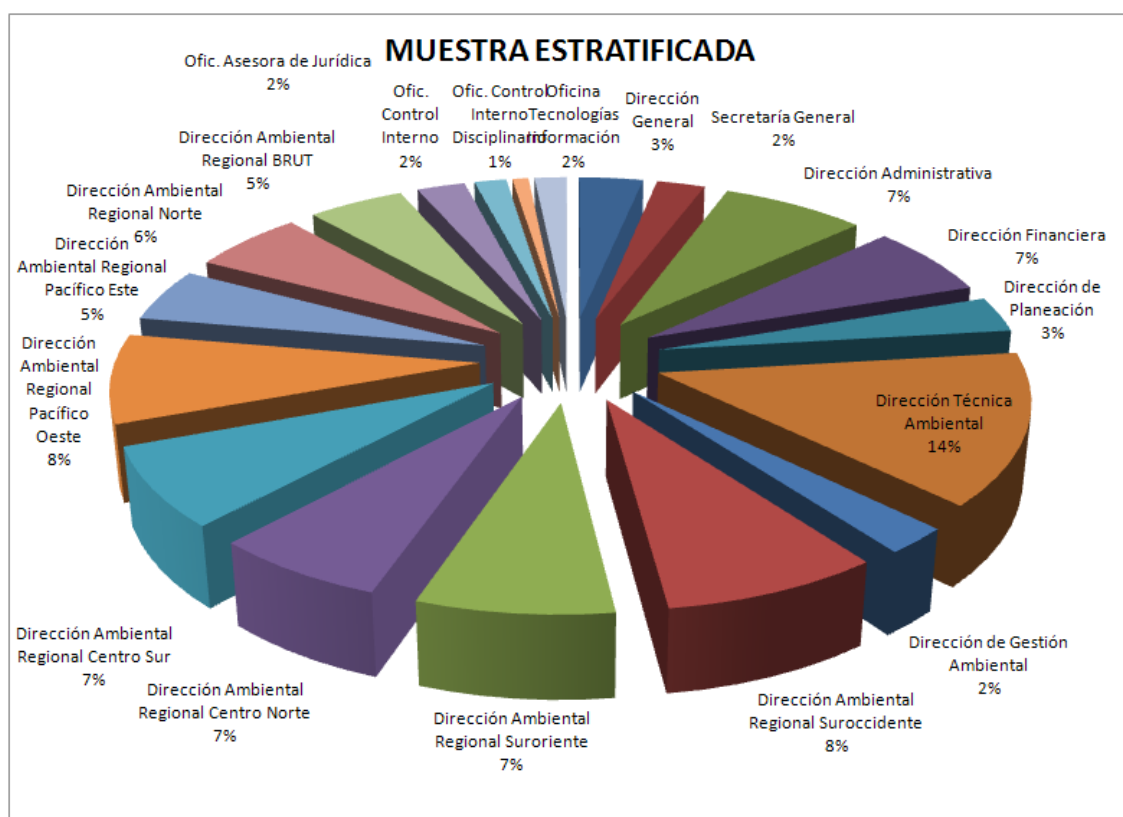
Medio	Periodicidad	Observación	Circulación
Reunión del Director General con los empleados de la sede principal	1 (una)	Auditorio General, con respuesta a preguntas directas formuladas por los trabajadores.	Coyuntural
Visita del Director General a las DAR con información sobre el proceso	5 (cinco)	Salón de reuniones de las DAR Norte, BRUT, Suroriente, Centro Norte y Centro Sur con respuesta a preguntas directas formuladas por los trabajadores	Coyuntural
Video testimonial del Director	1 (uno)	Video clip con información general del proceso que se replicó por facilitadores Icesi en todas las DAR	Al inicio del proceso.
<i>Microsite</i>	Permanente	Libre acceso para todos los vinculados en la red de la CVC. Contiene presentaciones de avance del proceso, terminología y noticias, entre otros aspectos de interés general.	Permanente
Boletín interno virtual	16 (dieciséis)	Circula en la red interna de la Corporación. Con fotografías, testimonios e información oficial.	Semanal
Carteleras	4 (cuatro)	Ubicadas en los cuatro pisos del edificio principal. Con reuso en oficinas de la Corporación y en la DAR Suroccidente.	Mensual.
<i>Chat</i>	1 (uno)	6 de marzo de 2013. Duración: una hora. Se atendieron 34 personas con un promedio de 200 preguntas resueltas. Las inquietudes más recurrentes fueron publicadas en el <i>microsite</i> de modernización en la Intranet.	6 de marzo
Galería fotográfica	65 (sesenta y cinco)	2 álbumes fueron publicados en Picassa con acceso desde la Intranet, desde el <i>microsite</i> de modernización.	Permanente
Módulo Preguntas y Respuestas	2 (dos)	Se publican dos módulos de preguntas y respuestas con 64 preguntas y sus respectivas respuestas fruto de las inquietudes de los empleados que han participado en las reuniones de socialización del proceso de modernización y en el chat.	Coyuntural
Carta del Director	1 (una)	Se publicó en el boletín virtual interno un llamado de la dirección para acoger el proceso con confianza y tranquilidad. Invitación a participar.	Coyuntural
Boletines para funcionarios	6 (seis)	Publicados en la intranet con fotografía y descripción del acontecimiento o avance del proceso.	Mensual.
<i>Mug</i> (taza)	100 (cien)	Se entregaron <i>mug</i> a funcionarios y contratistas de la DAR Suroccidente (DAR guía) proceso de modernización.	Coyuntural
Viernes ambiental	1 (uno)	Se realizó un viernes ambiental con información del estudio de Reputación Organizacional de CVC y con los	Coyuntural

		avances del proceso de modernización organizacional. Durante el escenario los funcionarios y contratistas tuvieron la oportunidad de formular sus preguntas y obtuvieron respuestas de primera mano. Participaron 48 funcionarios.	
Protectores pantalla	del	3 (tres)	Publicación de 4 protectores de pantalla con información relacionada con el proceso de modernización. La función de ésta herramienta es hacer que cualquier computador fijo o portátil que se conecte a la red interna, inicie con información sobre el proceso de modernización. Todos con acceso directo al Microsite.

Fuente: Comunicaciones CVC.

Una vez concluidas las actividades previstas dentro del plan de comunicaciones se procedió a realizar la medición de las acciones de comunicación emprendidas, con el fin de evaluar el impacto de la gestión comunicativa sobre los trabajadores de la Corporación.

Figura 23. Porcentaje de empleados encuestados por estrato.



Fuente: elaboración propia.

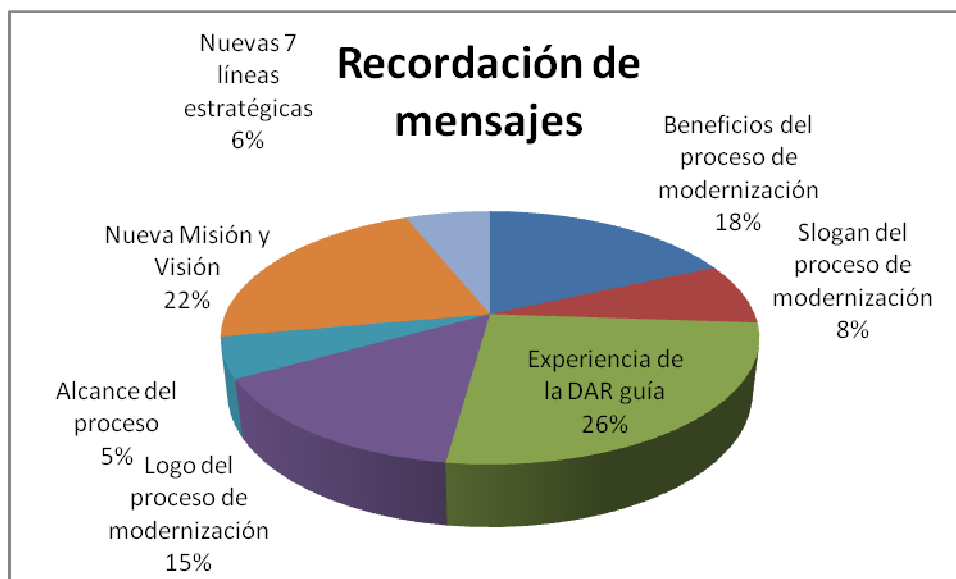
El muestreo Probabilístico Estratificado permitió contar con la participación de representantes de todas las dependencias de la Corporación, para medir el porcentaje de recordación de los mensajes y la incidencia de la comunicación en su actitud frente al cambio.

La muestra a la que se le aplicó la encuesta se tomó del total de la población de la CVC que está distribuida en 19 dependencias, que integran el universo poblacional, los cuales en su condición de trabajadores de la empresa fueron los indicados para valorar y opinar sobre el nivel de recordación de los mensajes a los que estuvieron expuestos como público objetivo de los mismos.

La herramienta utilizada permitió indagar las opiniones de los trabajadores para medir el porcentaje de recordación entre los funcionarios de la CVC de los mensajes comunicados durante el proceso de modernización institucional. En el instrumento se le preguntó a los encuestados, que a partir de un listado, respondiera cuales mensajes del proceso de modernización recordaba.

De acuerdo a las respuestas, el porcentaje de los encuestados que manifestaron recordar algún o algunos mensajes en especial corresponde al 58%, donde los mensajes señalados de mayor recordación en su orden fueron: la experiencia de la DAR Guía con el 26%, las nuevas Misión y Visión con el 22% y los beneficios del proceso de modernización con un 18 %.

Figura 24. Porcentaje de recordación de los mensajes.



Fuente: elaboración propia.

El hecho de que un 58% de los encuestados recuerde los mensajes del proceso de modernización muestra una mediana tendencia de apropiación y comprensión del mensaje.

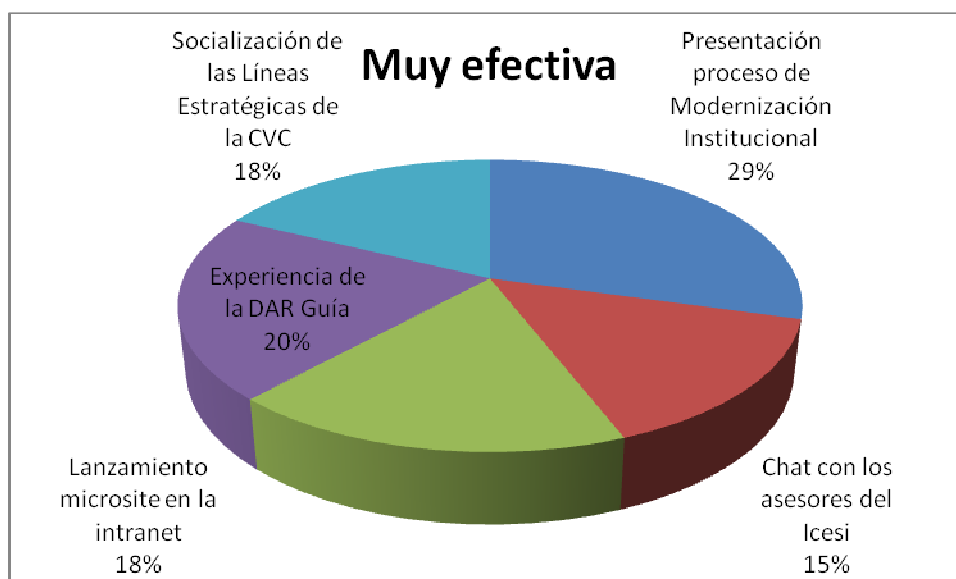
La mayor recordación del mensaje y la información concerniente a la DAR Guía se expresó entre los encuestados de la Oficina de Tecnologías de la Información, la DAR Suroriente, Planeación con un 50%; y la DAR Suroccidente con un 72%. Este último porcentaje se explica por ser la DAR Suroccidente la misma DAR Guía.

Como dato relevante es importante señalar, que el 41% de los encuestados no marcó ninguna de las siete (7) opciones, es decir, que no recuerda ninguno de los mensajes relacionados con el proceso de modernización institucional y tan solo uno de los encuestados señaló recordar todos los mensajes referentes al proceso.

Entre las dependencias en que se encuentra el mayor porcentaje de personas que respondieron no recordar ninguno de los mensajes están: la Oficina Jurídica con el 66% de los encuestados, la Dirección Administrativa con el 44% y la Dirección Financiera con el 37,5% en el edificio principal en Cali, y las Direcciones Ambientales Regionales, DAR, Brut con el 80%, Centro Norte con el 75%, Norte con el 60%, Centro Sur con el 57% y Pacífico Este con el 50%, siendo las sucursales regionales donde se presentaron los mayores porcentajes.

Dentro del ejercicio de medición de la recordación de los mensajes de la estrategia de comunicación, al indagar sobre las acciones de comunicación interna llevadas a cabo dentro del proceso de modernización institucional, se le consultó a los encuestados su opinión sobre cinco eventos comunicativos con mensajes y funciones muy específicos, de los cuales la mejor valoración la recibieron las actividades de presentación del proceso de modernización en las dependencias de la CVC con un 29%; seguido de la socialización de la experiencia de la DAR Guía con un 20% de marcaciones que las consideró “muy efectiva”.

Figura 25. Valoración de actividades de comunicación.

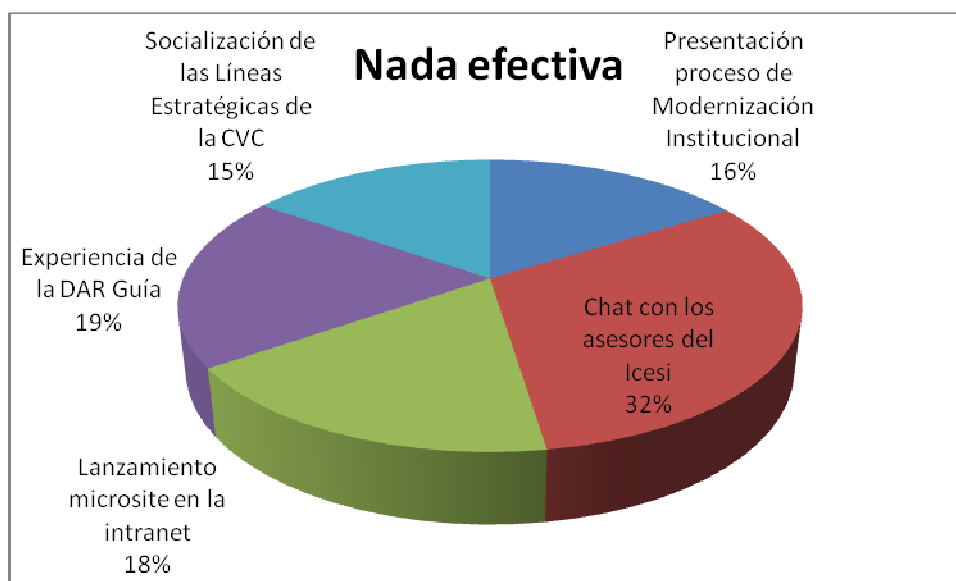


Fuente: elaboración propia.

Al igual que los encuestados que valoraron como efectivo el mensaje transmitido sobre la experiencia de la DAR Guía, sus efectos positivos de recordación y mensaje también fueron resaltados por el grupo de discusión que calificó las actividades desarrolladas dentro del plan de comunicaciones para acompañar el proceso de modernización institucional.

En cuanto a las actividades de comunicación menor valoradas por los encuestados como las acciones “nada efectiva”, figuran el *chat* con el equipo asesor del proceso de modernización con un 32% y la información suministrada acerca de la experiencia de la DAR Guía, con un 19%.

Figura 26. Efectividad en actividades de comunicación.

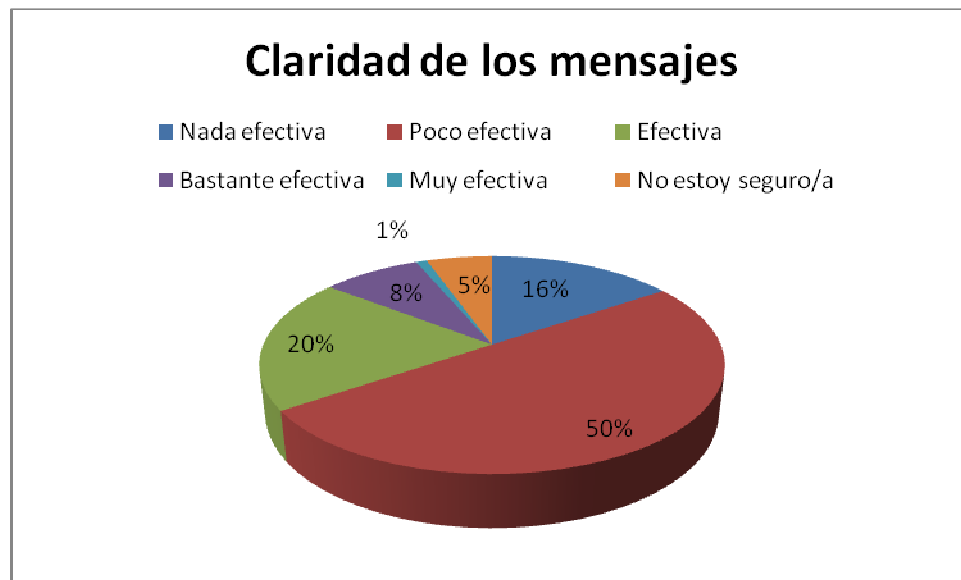


Fuente: elaboración propia.

Esta percepción del 32% de los encuestados en calificar como “nada efectivo” el escenario de comunicación construido alrededor del *chat* con los asesores del proceso de modernización, utilizado para despejar directamente desde la fuente oficial cualquier inquietud sobre el proceso; contrasta con la alta ponderación que le dio el grupo de discusión que analizó el cumplimiento de las acciones previstas dentro del plan de comunicaciones.

La recordación está muy ligada a la claridad del mensaje, pues es difícil recordar algo que no es claramente percibido, entendido o transmitido; por eso para indagar sobre cómo valoraban la claridad de los mensajes transmitidos durante el proceso de modernización institucional, las respuestas fueron:

Figura 27. Valoración de la claridad del mensaje.



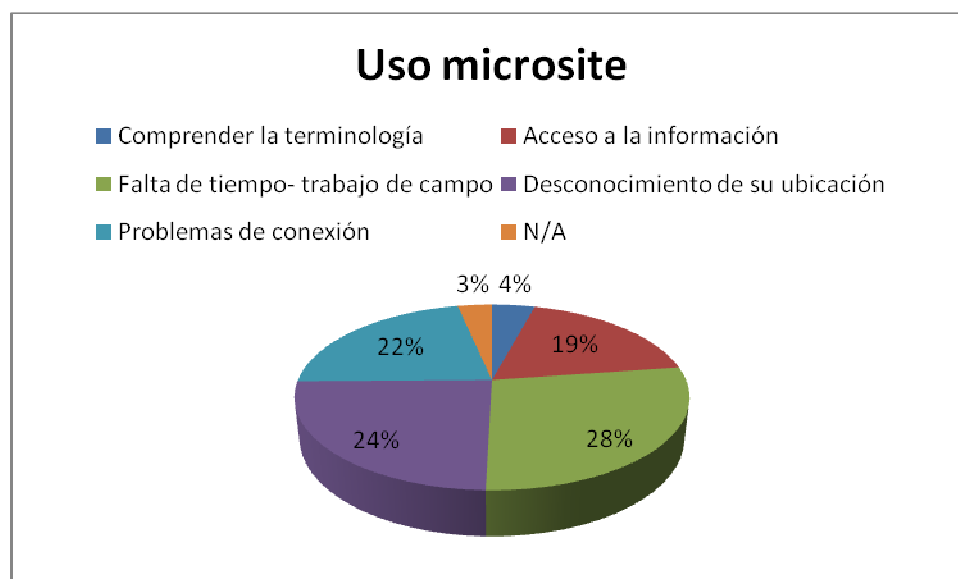
Fuente: elaboración propia.

El 50% de los encuestados consideró que la claridad de los mensajes fue “poco efectiva”, mientras que el 20% la consideró “efectiva” y el 8% “bastante efectiva”. Esta cifra se inclina por una tendencia de baja comprensión y efectividad del mensaje, lo que redundaría en la aceptación del proceso mismo, dando cabida al rumor y la presencia de comunicación informal, tal como se vio al interior de la entrevista con el grupo de discusión.

Resulta significativo que el 16% de los encuestados la haya calificado como “nada efectiva”. Esta tendencia se dio principalmente en la Dirección Técnica Ambiental y en las regionales Centro Sur, Pacífico Oeste y Norte. Esta tendencia también se identificó dentro de la entrevista al grupo de discusión, que consideró que fue difícil eliminar la barrera de comunicación relacionada con la distancia física.

La expectativa generada alrededor del *microsite* por ser el espacio diseñado para almacenamiento y consulta de toda la información generada durante el transcurso del proceso de modernización institucional y como canal abierto específicamente para el proceso en respuesta al interés del público receptor de nuevos medios, hizo que dentro de esta evaluación de la recordación se evaluara su efectividad, uso y aprovechamiento, donde un 24% de los encuestados manifestó desconocer su ubicación y un 28% respondió que no lo visitó por falta de tiempo; lo que explica que más de la mitad de los encuestados no aprovechara esta herramienta y no conociera la información contenida en ella.

Figura 28. Uso del *microsite*.



Fuente: elaboración propia.

A esto se suma que el 22% de los encuestados identificara a problemas de conexión como uno de los obstáculos para visitar el micro sitio.

Al igual que dentro de los trabajadores, en el grupo de discusión del plan de comunicación, el *microsite* obtuvo una modesta calificación. Un 18% de los encuestados encontró como “muy efectivo” el lanzamiento del micro sitio como el lugar donde se entraría toda la información de interés concerniente sobre el proceso, en contraste con un igual 18% que lo consideró “nada efectivo”.

El *microsite* contiene la totalidad de la información concerniente al proceso de modernización institucional de la Corporación, razón por la cual una tendencia del 28% que indicó no visitarlo por falta de tiempo y el 22% que señaló desconocer su ubicación, conforma un 50% de encuestados que no tuvieron contacto con la información contenida en el, a pesar de estar a su disposición para consultar en su propio puesto de trabajo, en todo momento, *on line*.

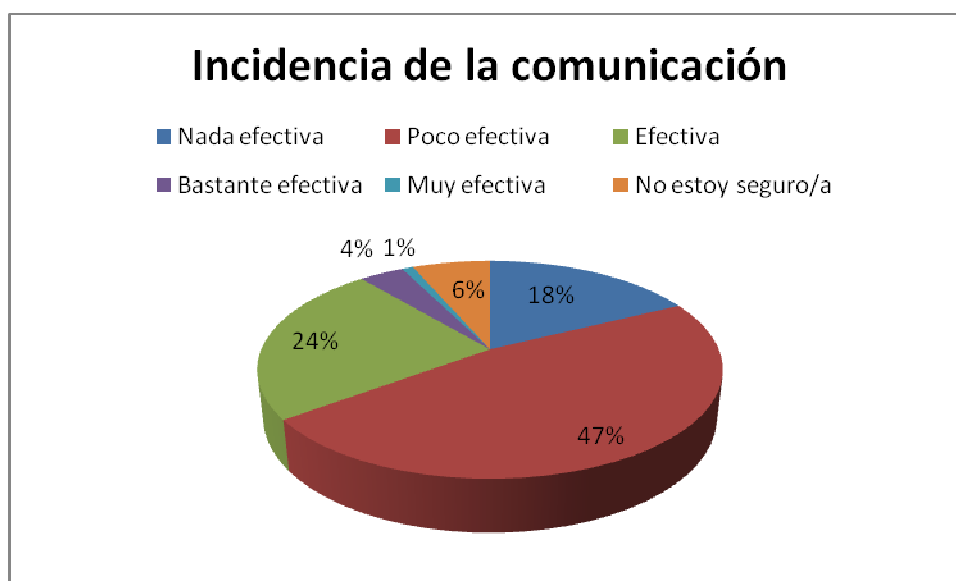
Con un 15% fue más recordado el logo creado como imagen del proceso de modernización institucional, sobre el 8% de recordación del *slogan* “Somos parte de una CVC”, a pesar de estar expuestos todos los días a su mensaje en el momento de encender sus computadores.

Al abordar el cuarto objetivo específico de investigación, se midió la incidencia de la comunicación en la actitud del público interno de la CVC durante el proceso de modernización institucional.

Fueron los propios trabajadores de la empresa los encargados de valorar y opinar sobre como incidió en ellos la estrategia de comunicación que acompañó la primera fase del proceso de modernización institucional de la CVC, en cuanto a participación, aceptación, disminución de incertidumbre, resistencia al cambio, motivación, como referentes de la actitud frente al cambio.

Al consultarle a los encuestados en que valoraran como consideraban ellos que había incidido la comunicación en su actitud frente al proceso de modernización institucional, el 47% la valoró como “poco efectiva”, junto a un 18% que la percibió como “nada efectiva”, contra un 24% que la consideró simplemente “efectiva” la influencia de la comunicación en su actitud frente al cambio.

Figura 29. Incidencia de la comunicación en la actitud frente al cambio.



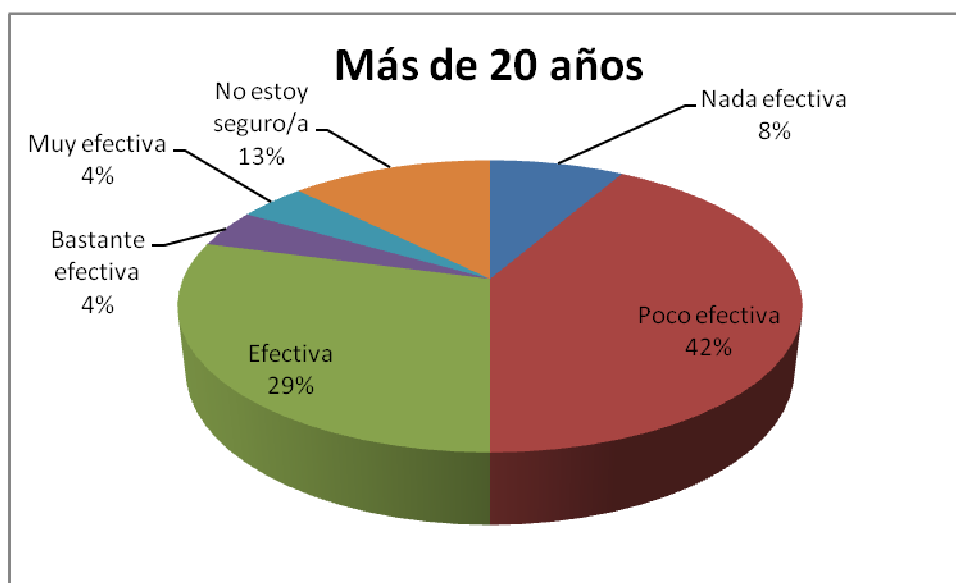
Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia del 65% que integra a los encuestados que consideraron “nada efectiva” y “poco efectiva” la incidencia de la comunicación en su actitud frente al cambio, lo primero que muestra es una muy baja influencia de la comunicación desplegada dentro de este proceso en la manera como los empleados asumen o perciben el proceso de modernización institucional.

Lo segundo es que ratifica que no porque se utilice una gran cantidad de canales o mensajes, esto significa una mejor comunicación o una comunicación más efectiva, a pesar de que la estrategia de comunicación fue planeada, multicanal y constante en el tiempo y en diversidad de escenarios.

Sin embargo quienes mostraron mayor reconocimiento a la incidencia de la comunicación en su aceptación y actitud frente al cambio, fueron los colaboradores más antiguos de la empresa, que fue el único rango de edad de servicio en la empresa donde le dieron una calificación de “muy efectiva” por parte de un 4% de los encuestados y donde también hubo valoraciones de “bastante efectiva” y “efectiva” en un 29%.

Figura 30. Incidencia de la comunicación por antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte los funcionarios menos antiguos en la organización fueron los segundos en calificar como “bastante efectiva” y “efectiva” la influencia de la comunicación en su percepción del proceso de modernización; pero a su vez fueron los más numerosos en señalar que la comunicación fue “poco efectiva” en incidir en su mirada frente al proceso de modernización con un 59%.

Figura 31. Incidencia de la comunicación por antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

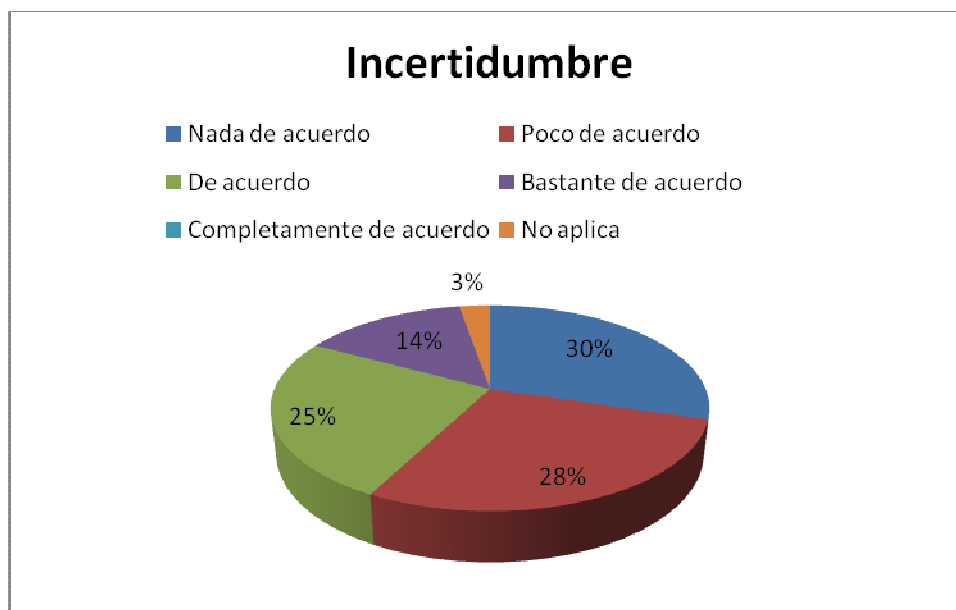
Validando los resultados con otros instrumentos aplicados, esta tendencia coincide con lo planteado en el grupo de discusión, que pareciera que los empleados más nuevos estuviesen más receptivos y con una mejor actitud frente al cambio y que quienes ya llevan entre 3 y 20 años de servicio en la institución, presentaran una mayor resistencia al cambio, de acuerdo a que tienen conocimiento y vivencias de experiencias de cambio ocurridas en los últimos 20 años de la entidad.

La mayor sorpresa fue encontrar que la mejor valoración provino de grupo de encuestados más antiguos de la empresa, que llevan más de 20 años de vinculación y quizá su experiencia, madurez y en algunos casos proximidad a su jubilación, asumen con mayor tranquilidad esta situación de cambio.

En el ejercicio de indagar sobre el efecto de la comunicación en cuanto a incertidumbre, participación, aceptación, resistencia al cambio, motivación y confianza, las respuestas de los encuestados mostraron una evidente tendencia a calificar negativamente la influencia de la comunicación con referencia a los aspectos anteriormente mencionados.

Frente a la afirmación: “la comunicación le ha permitido reducir su nivel de incertidumbre alrededor del proceso de modernización”, el mayor porcentaje, es decir el 30% manifestó estar “nada de acuerdo”, seguido por un 28% “poco de acuerdo” con esta afirmación. Un 25% y 14% señalaron estás “de acuerdo” y “bastante de acuerdo” respectivamente.

Figura 32. Reducción de la incertidumbre frente al proceso.

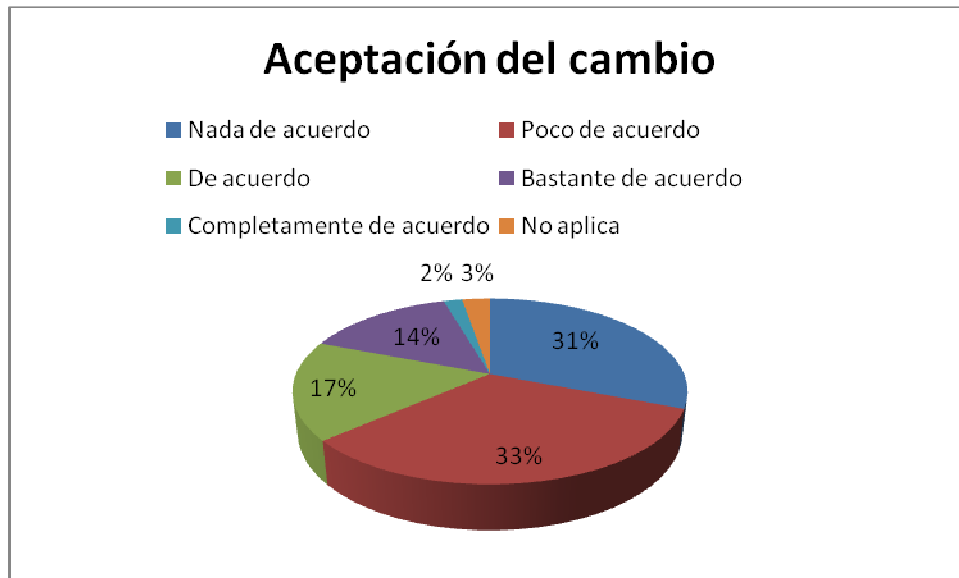


Fuente: Elaboración propia.

Esta alta tendencia negativa muestra que la hipótesis de que a mayor información, menor incertidumbre, está altamente influenciada por otros factores como el emocional. En esto hay congruencia con los resultados del grupo de discusión, donde se planteó que no hay tranquilidad en el trabajador hasta que no se le define su situación, a pesar de que la repetición de los mensajes fue enfática en explicar que no se trataba de despido de personal o supresión de cargos.

Frente a la aseveración: “la comunicación contribuye a que haya una mejor aceptación del cambio”, solo un 2% de los encuestados manifestó estar “completamente de acuerdo” con esta afirmación, mientras que el 31% señaló no estar “nada de acuerdo” y un 33% “poco de acuerdo” en que la comunicación contribuyera a su mejor aceptación del cambio.

Figura 33. Incidencia de la comunicación en la aceptación del cambio.

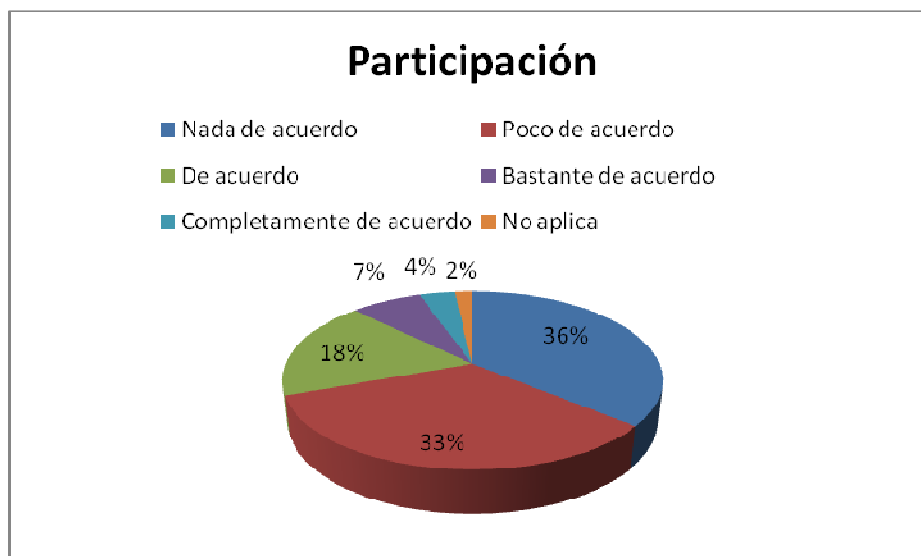


Fuente: Elaboración propia.

Esta alta tendencia de resistencia en este caso está mediada por experiencias negativas anteriores de cambios realizados en la entidad, ajenas a la comunicación. Confrontando con los resultados del grupo de discusión se ve como los resultados de ambos instrumentos se cruzan aquí ante la presencia de factores de resistencia al cambio y prejuicios surgidos durante la primera fase del proceso de modernización como: antecedentes de procesos anteriores que no sirvieron para nada, la no discusión del tema salarial, el alto costo de la consultoría en relación con el beneficio para la empresa y la desconfianza a que la posible apertura de la planta de cargos no beneficie a funcionarios provisionales o contratistas de años en la entidad, sino sea utilizado como una oportunidad política de clientelismo.

Frente al enunciado: “la comunicación hace que me sienta participe y pueda participar del proceso de modernización institucional”, un 4% de los encuestados opinó que está “completamente de acuerdo” con esta afirmación, mientras que un 36% respondió no estar “nada de acuerdo” y un 33% poco de acuerdo en que la comunicación haya abierto espacios de participación.

Figura 34. Incidencia de la comunicación en la participación.

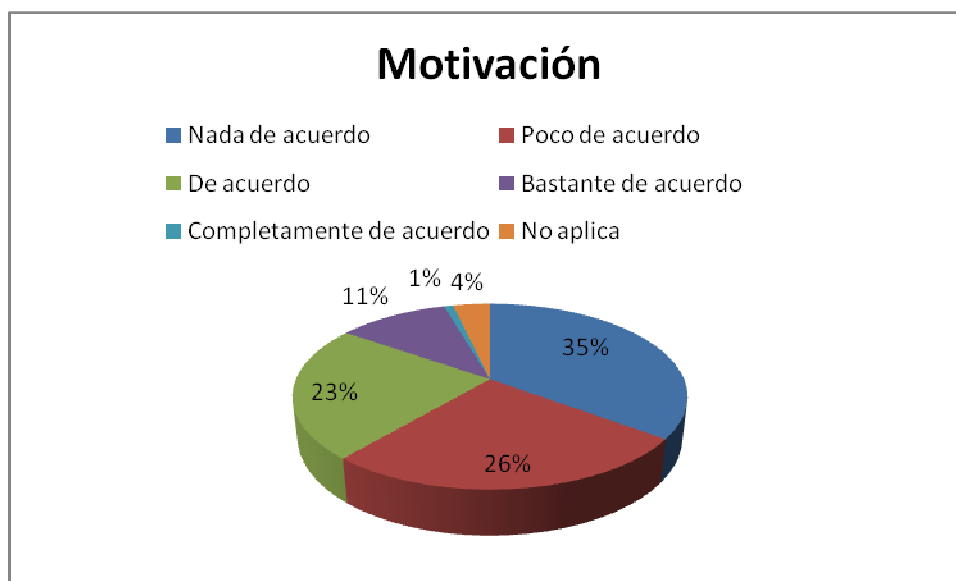


Fuente: Elaboración propia.

Esta altísima tendencia invita a reflexionar en como entienden los encuestados lo que es participación, así como no confundir comunicación con participación.

Frente a la aseveración: “la comunicación crea un entorno motivador”, tan solo un 1% de los encuestados indicó estar “completamente de acuerdo”, un 11% “bastante de acuerdo” y un 23% “de acuerdo” con esta afirmación, mientras que un 35% señaló no estar “nada de acuerdo” con esa aseveración.

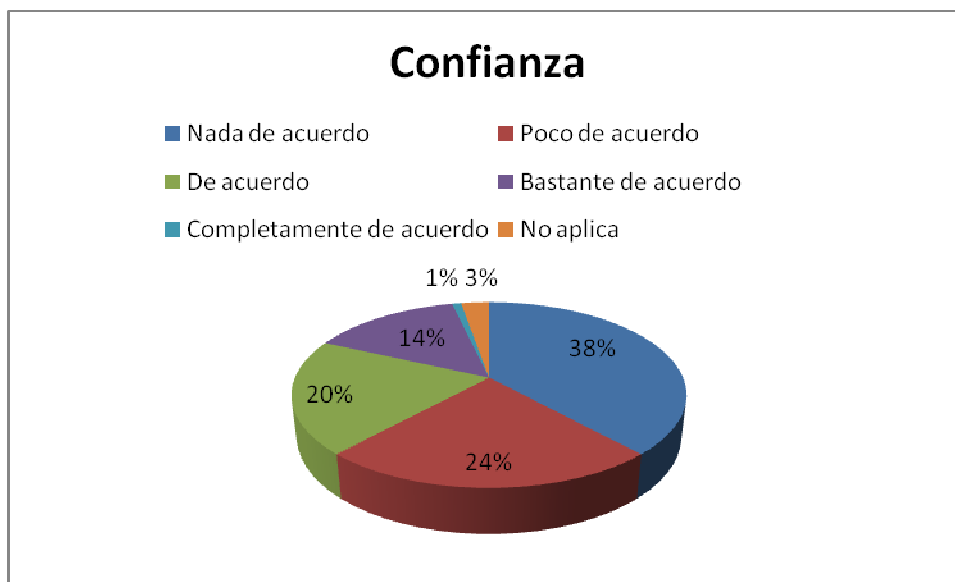
Figura 35. Entorno motivador.



Fuente: Elaboración propia.

Frente a la afirmación: “la comunicación permite establecer lazos de confianza con el proceso y la organización”, un 1% de los encuestados indicó estar “completamente de acuerdo” y un 14% “bastante de acuerdo”, frente a un 38% de los encuestados manifestó no estar “nada de acuerdo” con dicha afirmación.

Figura 36. Confianza con el proceso.

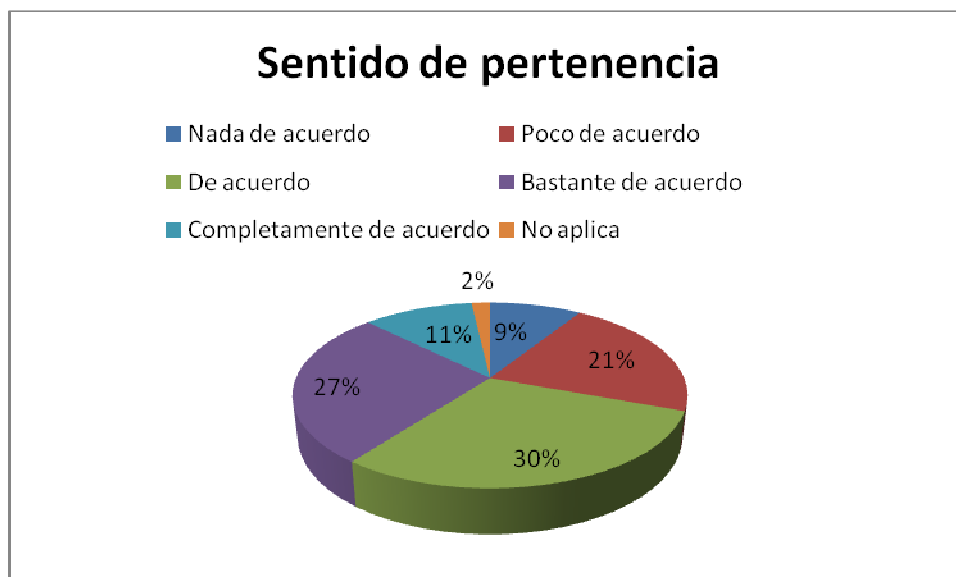


Fuente: Elaboración propia.

Contrastando esta tendencia con las reflexiones al interior del grupo de discusión, se encuentra que además de la desconfianza generada por lo sucedido en procesos anteriores de cambio, durante esta primera fase del proceso de modernización institucional sucedieron tres situaciones que menoscabaron la confianza y generaron inestabilidad y ruido: primero la restructuración y movimiento del Grupo de Gestión de Calidad, que se tomó como si fuera como consecuencia del proceso de modernización el reacomodo de los primeros empleados cuando en realidad fue una determinación directiva que generó confusión en medio del proceso; segundo la indecisión de la DAR Centro Sur en trabajar bajo el modelo propuesto por el Icesi, afectando el proceso; y tercero las críticas públicas al proceso de modernización lanzadas por el sindicato de la CVC.

La valoración más positiva del impacto de la comunicación se presentó al consultar la opinión de los encuestados frente al enunciado “la comunicación que me facilita la CVC logra que me tenga sentido de pertenencia con la empresa y me comprometa con los objetivos y metas institucionales”, donde un 30% indicó estar “de acuerdo”, un 27% “bastante de acuerdo” y un 11% “completamente de acuerdo”.

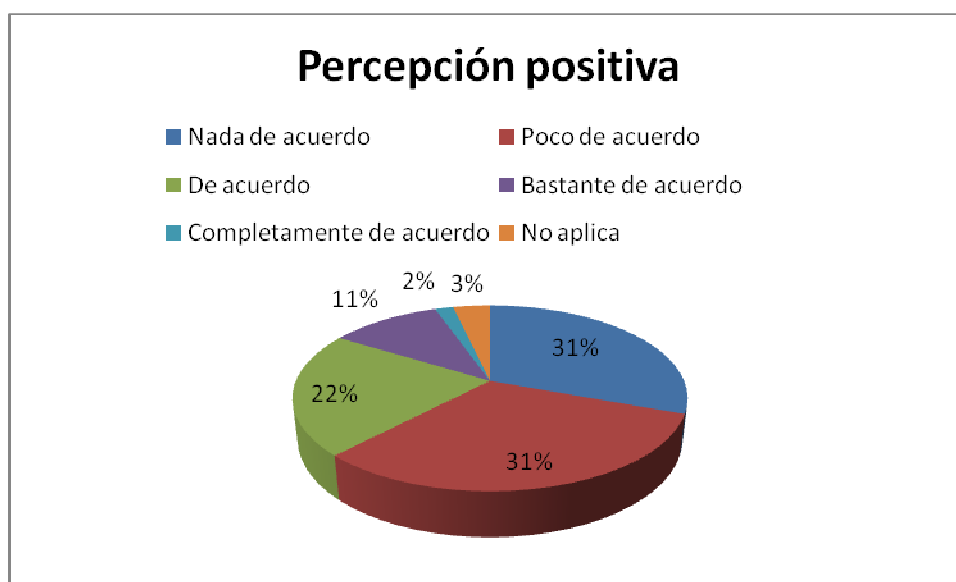
Figura 37. Sentido de pertenencia.



Fuente: Elaboración propia.

Frente a la afirmación, la comunicación que me facilita la CVC me permite hacerme una percepción positiva del proceso de modernización institucional, el 2% de los encuestados señaló estar “completamente de acuerdo”, el 11% “bastante de acuerdo” y el 22% “de acuerdo”, en contraposición a un 31% que indicó no estar “nada de acuerdo” con que la comunicación haya incidido en hacerse una percepción positiva del proceso de modernización institucional.

Figura 38. Percepción sobre el proceso de modernización.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 INDICADORES DE LA COMUNICACIÓN EN LA CVC

Para la CVC se determinaron (siete) 7 indicadores que le atribuyen valor agregado a gestión institucional desde la gestión comunicativa. Los siete indicadores están organizados en cuatro (4) indicadores de eficacia y tres (3) indicadores de eficiencia.

4.3.1 Medición de la Eficacia

4.3.1.1 Indicador No. 1 Identificación de los elementos del entorno. Este primer indicador busca propiciar que los vallecaucanos conozcan la normatividad ambiental, las situaciones ambientales y las iniciativas para enfrentarlas. En general este primer indicador permite saber ¿qué tanto creen saber los vallecaucanos sobre los aspectos más relevantes de la gestión ambiental?, información que sirve como campo de acción para la comunicación con mensajes e información sobre responsabilidades, competencias, proyectos, diagnósticos que deben ser llevados de una manera simplificada y sencilla a los vallecaucanos

Objetivo de la comunicación en el nivel estratégico: Determinar si los grupos de interés de la CVC reconocen la normatividad ambiental, las situaciones ambientales y las iniciativas para enfrentarlas.

Variables:

Normatividad: determinar si los grupos de interés creen conocer las responsabilidades de diferentes actores sociales frente al medio ambiente; tienen claridad de que aspectos son regulados por la normatividad ambiental.

Situaciones ambientales: determinar si los grupos de interés creen que dichas situaciones les impactan directamente a ellos; saben por qué se presentan y quiénes son responsables de solucionarlas.

Iniciativas para su solución: determinar si los grupos de interés reconocen la existencia de soluciones pertinentes para abordar dichas soluciones.

Cuadro 11. Matriz del indicador No. 1 adaptado de Táctica & Estrategia 2014.

	ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	VARIABLES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Identificación de los elementos del entorno.	Conocimiento ambiental. Ejercicio de la autoridad ambiental e implementación de políticas y normas. Construcción de una cultura ambiental.	Normatividad ambiental. Situaciones ambientales. Iniciativas de solución por parte de CVC.	Vacío de conocimiento. Derechos y deberes. Protección y cuidado. Responsabilidades	Muestra si el encuestado: - Conoce la responsabilidad ambiental de cada actor. - Identifica el alcance de las normas ambientales. - Tiene claridad sobre las causas. - Cree que en la región se están emprendiendo acciones eficaces para las situaciones ambientales.

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.1.2 Indicador No. 2 Reputación corporativa. Este segundo indicador busca determinar si los grupos de interés de la CVC valoran favorablemente los principales aspectos de la gestión de la organización y propiciar que los diferentes grupos de interés reconozcan a la CVC como una organización eficaz en la construcción de cultura ambiental, cuya gestión transparente es posible gracias a un adecuada administración, lo cual finalmente termina impactando positivamente la calidad de vida de los habitantes de la región.

En general este segundo indicador permite precisar que elementos de la gestión son suficientemente valorados, información que arroja datos sobre qué aspectos de gestión no han sido tratados adecuadamente desde la comunicación, cuáles deben ser intervenidos y cuáles mejorados.

Objetivo de la comunicación en el nivel estratégico: Fortalecer el reconocimiento de la CVC como entidad promotora de la cultura ambiental, que impacta la calidad de vida de los vallecaucanos, transparente y bien gerenciada.

Dimensión:

Construcción de cultura ambiental: determinar si los grupos de interés reconocen y destacan la efectividad de la CVC ayudando a construir o fortalecer la cultura ambiental de los vallecaucanos.

Impacto en la calidad de vida: determinar si los grupos de interés reconocen y destacan el impacto que la gestión desarrollada por la CVC tiene entre las condiciones sociales, ambientales y económicas de la región.

Transparencia: determinar si los grupos de interés reconocen y destacan la transparencia y honestidad de la Corporación y sus funcionarios.

Buena gerencia: determinar si los grupos de interés reconocen y destacan la calidad de los colaboradores y la manera como es administrada la organización.

Cuadro 12. Matriz del indicador No. 2 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014.

	ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DIMENSIONES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Reputación corporativa	Misión Visión	Construcción de cultura ambiental. Impacto en la calidad de vida. Transparencia. Buena gerencia.	Cumplimiento de la misión. CVC confiable y creíble. CVC transparente. Buena gestión. Compromiso de la ciudadanía y grupos de interés.	Muestra si los encuestados: -Valoran positivamente la calidad de la gestión frente al reto de construir cultura ciudadana.

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.1.3 Indicador No. 3 Cultura ambiental. Este segundo indicador se propone determinar si los grupos de interés de la CVC están asumiendo prácticas sanas y responsables con el medio ambiente. En general este tercer indicador permite precisar qué comportamientos o prácticas están asumiendo los vallecaucanos como resultado de los esfuerzos comunicativos priorizados por la CVC, al igual que datos sobre donde se debe reforzar la acción comunicativa o sobre que grupo de interés.

Objetivo de la comunicación en el nivel estratégico: Propiciar la construcción y/o fortalecimiento de una cultura ambiental basada en incentivar la participación ciudadana y la apropiación de buenas prácticas sustentables.

Dimensión:

Comportamientos sanos y responsables: determinar si los grupos de interés asumen o están dispuestos a asumir los comportamientos responsables con el medio ambiente que hayan sido enfatizados por la CVC en sus campañas comunicativas.

Participación ciudadana: determinar si los grupos de interés reconocen los espacios de participación ciudadana, reconocen la importancia de involucrarse en ellos, y manifiesten su disposición a hacerlo.

Cuadro 13. Matriz del indicador No. 3 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014.

	ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DIMENSIONES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Cultura ambiental	Visión Construcción de una cultura ambiental.	Comportamientos sanos y responsables. Participación ciudadana.	Una sociedad más sensibilizada y participativa de los procesos ambientales. Fuerte cultura ambiental. Apropiación de buenas prácticas ambientales.	Muestra si los encuestados: -Reconocen que en su entorno los comportamientos deseados están siendo asumidos por los ciudadanos. -Identifican o no espacios de participación en la gestión ambiental y la importancia que les dan.

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.1.4 Indicador No. 4 Alineación con la cultura interna. Este cuarto indicador busca determinar si los colaboradores de la organización están asumiendo hábitos o prácticas alineadas con valores esenciales para la reputación de la entidad. Al medir la alineación con la cultura interna se pretende determinar si los funcionarios se han apropiado de los dos valores considerados fundamentales para la proyección de la reputación de la entidad. Se entiende como apropiación el acto de comprender la importancia de los valores y asumir comportamientos alineados con ellos.

En general este cuarto indicador permite precisar qué comportamientos o prácticas asociadas a transparencia y servicio están asumiendo los trabajadores

de la CVC como resultado de los esfuerzos comunicativos priorizados, así como de aquellos comportamientos que están alineados o que deben ser reforzados.

La gestión de la cultura organizacional no está formalmente definida como una responsabilidad de comunicaciones, pero el hecho de tener una sólida plataforma de medios institucionales puede contribuir en esa dirección. Tiene además el conocimiento y criterio para direccionar a los líderes para que ellos reflejen desde sus palabras y comportamientos los valores requeridos.

Objetivo de la comunicación en el nivel estratégico: Propiciar la construcción y/o fortalecimiento de una cultura ambiental basada en la transparencia y en la apropiación de valores y principios corporativos.

Dimensión:

Importancia: determinar si los empleados reconocen que dichos valores (y los comportamientos que de ellos se derivan), son necesarios y pertinentes para la gestión de la Corporación.

Comportamientos alineados: determinar si los empleados asumen comportamientos alineados con dichos valores.

Cuadro 14. Matriz del indicador No. 4 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014.

	ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DIMENSIONES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Alineación con la cultura interna	Fortalecimiento institucional. Valores corporativos. Principios corporativos.	Importancia. Comportamientos alineados.	Construcción de la cultura organizacional deseada. Transparencia. Vocación de servicio.	Muestra si los encuestados: -Reconocen la importancia de asumir ciertas prácticas y valores. -Reconocen en sus compañeros las prácticas y hábitos asociados a Transparencia y vocación de servicio.

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.2 Medición de la Eficiencia

4.3.2.1 Indicador No. 5 Calidad de la plataforma de medios propios. Este quinto indicador busca determinar si los colaboradores de CVC reconocen y destacan las características más importantes de los diferentes medios que integran la plataforma controlada. La calidad percibida de los medios controlados determina la valoración que las audiencias de dichos medios hacen de los principales atributos y características de los mismos.

Objetivo de la comunicación en el nivel táctico: Entregar a los grupos de interés medios de comunicación propios con parámetros de calidad y contenidos que respondan a las necesidades de la CVC, así como a las expectativas y necesidades de aquellos.

Dimensión:

Formato: determinar si los grupos destacan las características asociadas a el empaquetamiento del producto comunicativo y a la manera como se perciben visualmente sus elementos externos.

Contribución: determinar si los grupos destacan el aporte e importancia que los mensajes divulgados tienen para ellos o sus organizaciones.

Hábitos: determinar la frecuencia con que los grupos consultan los productos comunicativos.

Contenido: determinar si, desde la perspectiva de los grupos de interés, los mensajes son claros y comprensibles.

Cuadro 15. Matriz del indicador No. 5 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014.

	ALINEACIÓN CON EL NIVEL	DIMENSIONES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Calidad de la plataforma de medios propios	Nivel táctico	Formato. Contribución. Hábitos. Contenido.	Impactar a los públicos externo e interno.	El dato muestra: - Comportamiento de cada cualidad y la percepción que se tiene. -El desempeño de cada producto comunicativo. -La valoración que cada grupo de interés hace de toda la batería de medios de CVC.

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.2.2 Indicador No. 6 Calidad del sistema de comunicación interna. Este sexto indicador busca determinar si los colaboradores de CVC reconocen el buen desempeño de unas características mínimas básicas que debe tener un sistema de comunicación y si perciben que el sistema cuenta con una serie de características que aseguran su calidad y buen desempeño.

En general este sexto indicador permite precisar que características del sistema deben ser intervenidas y en que regionales, como está la comunicación interpersonal, la manera como se relacionan los colaboradores en y con la organización y que mejoras se pueden realizar desde la comunicación.

Objetivo de la comunicación en el nivel funcional y táctico: Propiciar el afianzamiento de un sistema de comunicación interna en el que se reconozca la importancia del proceso y los funcionarios aporten su cuota de responsabilidad en la calidad del mismo.

Dimensión:

Cultura: determinar si los empleados reconocen la importancia de la comunicación y su grado de involucramiento.

Flujos: determinar si los empleados reconocen que la comunicación fluye adecuadamente entre áreas, tanto a nivel vertical como horizontal.

Cuadro 16. Matriz del indicador No. 6 adaptado de Táctica & Estrategia, 2014.

	ALINEACIÓN CON EL NIVEL	DIMENSIONES	INCIDENCIA	IMPLICACIONES
Calidad del sistema de comunicación interna	Nivel funcional y táctico	Cultura. Flujos.	Comunicación interpersonal. Interacción entre colaboradores y organización.	El dato muestra: -El desempeño de la comunicación horizontal y vertical. -El posicionamiento de una cultura de comunicación

Fuente: Táctica & Estrategia. Entregable 3: Modelo de Indicadores, Sistema de medición de la comunicación, 2014.

4.3.2.3 Indicador No. 7 Proyección reputacional en los medios masivos. Este séptimo indicador busca determinar el porcentaje de registros positivos divulgados por medios de comunicación que apunten al fortalecimiento de las dimensiones de reputación.

En general, este indicador permite determinar si los medios de comunicación están transmitiendo los mensajes clave que refuerzan cada una de las dimensiones reputacionales de la entidad. Con esta información la oficina de comunicaciones puede saber cómo se están proyectando cada una de las dimensiones y determinar cuáles son las estrategias necesarias para mejorar, ante todo, el despliegue del tono de nivel fuerte y también en que casos se está afectando negativamente la reputación de la CVC. La medición de este indicador permite también saber si dentro de la agenda ambiental de los medios, la entidad es tratada como líder.

Esto implica que la oficina de comunicaciones establezca unos mensajes clave asociados a cada dimensión (contribución a la cultura ambiental, impacto en la calidad de vida, transparencia y buena gerencia), de modo que influencia se difusión.

Objetivo de la comunicación en el nivel táctico y funcional: Propiciar la proyección reputacional de la Corporación a través de los medios masivos de comunicación.

Dimensión:

Tono: determinar el porcentaje de registros que mencionan favorablemente la marca CVC, describen su gestión y/o reconocen cualidades en su desempeño (fuerte, medio, débil).

Dimensión: determinar el porcentaje de registros que hacen referencia favorable al desempeño de CVC en sus cuatro dimensiones de reputación: contribución a la cultura ambiental, impacto en la calidad de vida, transparencia y buena gerencia.

Dominancia: determinar el porcentaje de registros favorables en los que la marca CVC tiene el rol protagónico y lidera el hecho o actividad que se está describiendo (rol protagónico, actor secundario).

Potencial: determinar el porcentaje de registros favorables divulgados en medios de alto potencial de lectura o sintonía, o que garantizan una influencia mayor en los grupos de interés específicos que se quiere impactar (alto, medio, bajo).

4.3.3 Escala de interpretación

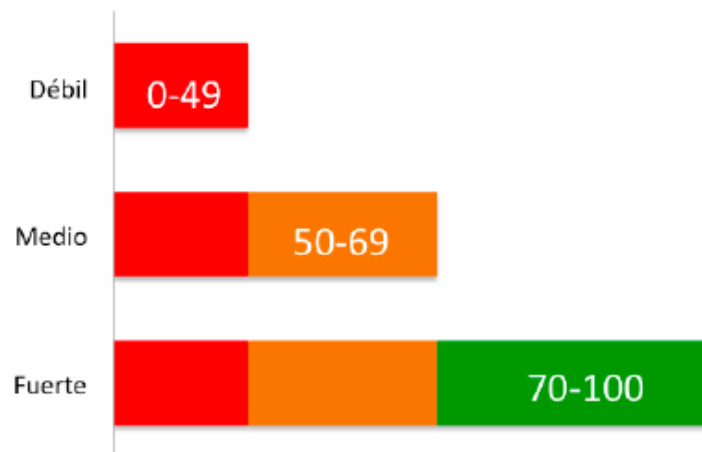
Los resultados porcentuales generados en el sistema de medición serán interpretados según una escala de tres niveles:

Débil: representan aspectos críticos que requieren ser priorizados dentro de las intervenciones comunicativas.

Medio: representan aspectos que deben generar alertas, pues pueden moverse al nivel superior, pero también al inferior.

Fuerte: representan a las fortalezas comunicativas de la CVC, y sobre ellas se edifica la mayor efectividad del sistema comunicativo.

Figura 40: Escala de interpretación de resultados.



Fuente: Táctica & Estrategia. Sistema de medición de la comunicación, 2014.

Las características de esta escala de interpretación muestra aspectos de: Rangos de Desempeño: son tres y están basados en escalas genéricas utilizadas para valorar el comportamiento reputacional. Están determinadas porcentualmente. Y de Estructura: Formulario estructurado preguntas cerradas (tipo Likert y tipo matriz).

La planeación del proceso de medición de los indicadores de la comunicación se realiza a través de la aplicación encuestas sobre los grupos de interés, con base en los formularios levantados con las preguntas encaminadas a medir la gestión comunicativa.

Además de los formularios, la planificación debe tener en cuenta la periodicidad de medición, la metodología y los grupos de interés que son intervenidos con la estrategia y los mensajes.

Cuadro 17. Planeación de la medición de los indicadores.

NIVEL	INDICADOR	Periodicidad	Metodología	Grupos de interés intervenidos
EFICACIA	Reputación corporativa	Cada 2 años	Encuesta	Todos
	Alineación con la cultura interna	Cada 2 años	Encuesta	Empleados
	Cultura ambiental	Cada 2 años	Encuesta	Todos
	Identificación de los elementos del entorno	Cada 2 años	Encuesta	Todos
EFICIENCIA	Calidad de la plataforma de medios propios	Cada año	Encuesta	Todos
	Calidad del sistema de comunicación interna	Cada año	Encuesta	Empleados
	Proyección reputacional en los medios masivos	cada mes	Análisis de contenido	No aplica

Fuente: Táctica & Estrategia. Sistema de medición de la comunicación, 2014.

A excepción del análisis de la proyección reputacional en los medios masivos que se realiza mensualmente, los otros dos indicadores de eficiencia se miden de manera anual, mientras que los de eficacia cada dos años.

Al final del ejercicio los nuevos indicadores fueron integrados a la matriz de indicadores del proceso comunicación teniendo en cuenta los campos y la presentación de la información que se carga en el aplicativo institucional, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito y los inductores de actuación que se determinaron dentro de la investigación con Táctica & Estrategia, cuyo cumplimiento aseguran la calidad del proceso de comunicación y permiten hacer el monitoreo del desempeño de cada indicador (ver cuadro 18).

Cuadro 18. Indicadores del proceso comunicación corporativa.

PROYECTO	SUBPROYECTO	ÁREA	OBJ_RES	NOMBRE INDICADOR	DESCRIPCION	UNIDAD
Comunicacion Corporativa	Comunicacion Externa	Secretaría General y Dirección General	Fortalecer la imagen Corporativa a través de campañas de comunicación, educación y difusión en medios masivos.	Registro de monitoreo de medios	Mide la informacion noticiosa relacionada con la CVC que aparece en prensa, radio y televisión y no genera ningun costo para la entidad.	REGISTRO INFORMACION
Comunicacion Corporativa	Comunicacion Externa	Secretaría General y Dirección General	Campañas para generar cambios de conducta y sentido de pertenencia por la CVC en el Valle del Cauca	Campañas de informacion, educacion y comunicacion	Mide el número de campañas encaminadas a dotar a la comunidad de elementos ambientales que se realizan en torno a generar mayor sensibilidad sobre el tema	CAMPAÑA
Comunicacion Corporativa	Comunicacion Interna	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la Corporacion y mantenerlos motivados en el ejercicio de sus funciones. Boletines internos virtuales en concordancia con la directiva presidencial cero papel. Cumpleaños CVC y día de los niños. Cambios en la intranet. CVCnoticias y campaña word games 2013.	Actualizaciones de medios informativos y motivacionales	Mide la cantidad de veces que se publica informacion corporativa en canales de receptividad interna. Internet, Intranet, Correo electronico.	ACTUALIZACIONES
Direccionamiento Corporativo	Coordinacion Gestion	Secretaría General y Dirección General	Organización de sesiones del Consejo Directivo a fin de garantizar la comodidad y buenas condiciones al Consejo Directivo para la toma de decisiones.	Consejos Directivos	Organización logística de los Consejos Directivos y Asambleas de Alcaldes.	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Periódico Cuentos Verdes	Mide la cantidad de periódicos impresos,	PERIÓDICOS PUBLICADOS
Comunicacion Corporativa	Comunicación Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Medios de Comunicación	Mide la cantidad de veces que es divulgada la informacion de la CVC	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Emisiones de Cuentos Verdes	Mide la cantidad de veces que es divulgada la informacion de la CVC	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Emisiones del Informativo CVC	Mide la cantidad de veces que divulgada la informacion de la CVC	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Crecimiento en seguidores	Mide la cantidad de seguidores de la informacion de la CVC	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Mantener informada a toda la comunidad vallecana de los eventos y acciones de la CVC	Numero de boletines divulgados	Mide la cantidad de veces que divulgada la informacion de la CVC	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Fortalecer la imagen Corporativa de la CVC dentro y fuera de la entidad y en todas sus piezas	Manual aprobado y divulgado	Mide la cantidad de manuales	ACTUALIZACIONES
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Fortalecer la imagen Corporativa de la CVC dentro y fuera de la entidad y en todas sus piezas	Piezas gráficas realizadas	Mide la cantidad de piezas	PORCENTAJE
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Fortalecer la imagen Corporativa de la CVC dentro y fuera de la entidad y en todas sus piezas	Numero de actualizaciones de medios informativos y	Mide la cantidad de planes	ACTUALIZACIONES
Comunicacion Corporativa	Comunicación Interna y Externa	Secretaría General y Dirección General	Fortalecer la imagen Corporativa de la CVC dentro y fuera de la entidad y en todas sus piezas	Numero de sesiones realizadas	Mide la cantidad de sesiones	PORCENTAJE

5. CONCLUSIONES

A partir del proyecto de investigación se pudieron identificar aspectos de la relación existente entre el cambio organizacional y comunicación, mediante la aplicación de los instrumentos de medición, mostrando en la situación CVC el comportamiento de la gestión comunicativa en relación con el proceso de modernización institucional.

En el ejercicio de medir el grado de relación entre las variables comunicación y cambio organizacional, la primera conclusión que arroja esta investigación encuentra que si bien la gestión de la comunicación incide en la gestión del cambio, existen ciertos factores como la carga emocional, los rasgos culturales y los prejuicios, que no corresponden al campo de acción de la comunicación y que están fuera de su alcance como para ser determinados solamente a partir de la comunicación.

En el contexto de la CVC, el comportamiento de la variable comunicación en relación con la variable cambio organizacional, la aplicación de los instrumentos de medición y el cruce de la información mostró un bajo impacto de la comunicación sobre la incertidumbre y la participación, cuyas bajas valoraciones fueron constantes en las mediciones aplicadas al inicio y al final del proceso.

Al avanzar en el análisis de la relación de las variables cambio organizacional y comunicación, el estudio permitió identificar también que los efectos de la gestión comunicativa no se pueden medir de manera lineal ni absoluta, pues resulta poco posible atribuir con exactitud que mensaje o fracción de mensaje, en que momento, en que situación, a través de que legitimador y en que medida incidió la gestión comunicativa en un universo tan diverso como el de los individuos que conforman la organización. Lo que si es posible es medir porcentajes de recordación, opiniones, percepciones, medios, uso y aprovechamiento de los recursos y satisfacción de públicos, entre otros.

A pesar de que desde el mismo momento de la formulación, el plan se ocupó de atender la recomendación de los autores de ejercer una “escucha activa” ya que es fundamental para oír al público interno para que la información además de ser la que se quiere difundir, también abarque lo que las personas necesitan y esperan conocer, en todo el proceso se hicieron presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido, por lo que dificulta determinar la totalidad de efectos respecto de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario de comunicación.

La presunción de que la gestión comunicación incide directamente en la reducción de los niveles de incertidumbre no fue concluyente en el desarrollo de este estudio, pues a pesar de que todos los integrantes de la organización estuvieron expuestos a diversidad de mensajes referentes al proceso de modernización

institucional por diferentes canales y momentos, los resultados recolectados indican que más de la mitad de los encuestados (un 58% comprendido por un 30% que dijo estar “nada de acuerdo” y un 28% “poco de acuerdo”), señaló que la comunicación no le permitió reducir su nivel de incertidumbre frente al proceso.

Esto permite interpretar que el grado de incertidumbre no está directamente relacionado con la información disponible, y que solo una parte de la gestión de la incertidumbre que está a cargo de la comunicación. En este sentido, una de las principales circunstancias que destaca la gestión comunicativa fue la alta valoración en la recordación de los mensajes concernientes al proceso de modernización y el reconocimiento a las acciones de comunicación realizadas.

En el trabajo de estudiar cómo se comporta el cambio organizacional en relación con la gestión comunicativa, se ratifica el argumento de que no por tener una mayor cantidad de canales o mensajes, significa una mejor comunicación o una comunicación más efectiva.

Si bien un ejercicio responsable de comunicación debe involucrar información completa y oficial que pueda salir a transmitirse y contarse, en el caso de CVC queda como enseñanza que el ingreso tardío de la comunicación en el proceso y la escasa información producida en sus inicios, demuestra que cuando no se usan los canales institucionales para comunicar abierta y constantemente las acciones de cambio que vienen realizándose en la empresa, lo que sucede es que se abren flujos de información informales por donde circula información emocional y fragmentada, que termina distorsionando el discurso e incluso asumiéndose como real u oficial.

Algunas personas que tienen acceso a información privilegiada del proceso de modernización, aprovechan esta condición para contar en espacios informales de conversación aspectos no terminados o en estado de discusión dentro del proceso, los cuales son asumidos como ciertos y generan rumor antes de que sean oficiales. Esta situación sumada a que la comunicación informal está colmada de una alta carga emocional y que el acceso a la información genera ventaja, permite inferir que quien difunde rumores busca posicionar su estatus por enterarse primero de las cosas.

La veracidad de la información que hace parte de una gestión de comunicación planeada, se vio afectada por el desarrollo de flujos de comunicación informal que terminan interfiriendo y distorsionando la información y el mensaje mismo. El 92% de los encuestados que en principio identificó como necesaria la modernización institucional de la CVC, en la evaluación del impacto de la comunicación se expresó en un 62% (entre 31% “nada de acuerdo” y 31% “poco de acuerdo”), en el sentido en que no tienen una percepción positiva del proceso, junto a un 31% que señaló no estar “nada de acuerdo” en que la comunicación incidiera en su aceptación del cambio.

Sin embargo, lo positivo que tienen las manifestaciones informales de comunicación, es que permiten percibir el pulso de la organización y saber que están pensando los trabajadores. En el caso del proceso de modernización institucional de la CVC, la observación de la comunicación informal permitió identificar a través del rumor, que las expresiones de inconformidad y resistencia están relacionadas con prejuicios por experiencias de procesos anteriores, la no discusión del tema salarial, el alto costo de la consultoría en relación con el beneficio para la empresa, la desconfianza en que la posible apertura de la planta de cargos no beneficie a funcionarios o contratistas de años en la entidad, sino sea utilizado como una oportunidad política de clientelismo; que se traducen en rechazo al cambio.

Los enunciados del proceso nacional de modernización del Estado por si mismos plantean directamente la reorganización institucional basada en las competencias, en la austeridad, pero sobre todo en el modelo de una estructura suficiente, eficiente y racionalizada de acuerdo a las características funcionales y misionales de la entidad. Desde este panorama explícito, la gestión de la comunicación podrá parecer insuficiente ante la legítima preocupación del trabajador frente al tema de la modificación de la estructura organizacional que implica movimientos, traslados, reasignaciones e incluso entrada o salida de personal, hasta el momento en que se le defina formalmente cual va a ser su futuro en la empresa.

Dadas las características de las organizaciones actuales, en donde la flexibilidad, la adaptabilidad al entorno y el cambio se presentan como un proceso continuo y permanente, e incluso algunos autores afirman que nunca termina, en el caso de CVC, la empresa ha experimentado cambios organizacionales en diferentes momentos históricos, incidiendo en que el desarrollo de un proceso de modernización en una organización pública como la CVC, próxima a cumplir 60 años de existencia, generó resistencia por parte de algunos funcionarios de la entidad, ya que influye directamente en su estructura, procesos y en la manera de hacer las cosas.

En el caso de la CVC al momento de hablar de la resistencia al cambio, se pueden diferenciar tres tipos manifestaciones, las de tipo individual (por la incertidumbre o por seguridad laboral amenazada); la interpersonal (por diferentes percepciones de la situación entre los miembros de un departamento y las críticas expresas del sindicato, por ejemplo), y la organizacional (determinada por la inercia de la estructura).

En el ejercicio por determinar si la comunicación contribuyó positivamente en el incremento de la participación de los trabajadores en el proceso de cambio organizacional de la CVC, en este estudio además de los anteriores, se pudieron identificar señales de resistencia relacionadas con resistencia lógica, (este tipo de resistencia nace del tiempo y los esfuerzos requeridos para adaptarse al cambio, como el conocimiento explícito de que la modernización implicaba una modificación de la estructura organizacional y la prevención a ser evaluados); con

la resistencia psicológica (que fue la que se manifestó más notoriamente en las actitudes, los sentimientos y las emociones respecto al cambio, y se debe al temor a lo desconocido o la desconfianza en la dirección que tome la organización con el cambio), y de resistencia sociológica que los autores explican como algunos intereses, normas y valores de grupo, son fuerzas muy poderosas, debido a que existen algunas coaliciones y grupos que pueden sentirse amenazados a causa del cambio.

No obstante a que desde la misma estrategia de la comunicación se planearon y se enfocaron los mensajes en el factor humano, no fue posible a través de la transferencia de mensajes y significación, eliminar en su totalidad, ni en la totalidad del personal, el nivel de incertidumbre frente a su futuro en la entidad con respecto a la propuesta por parte del equipo consultor de un nuevo modelo de gestión por cuenca en la CVC, debido a las implicaciones que tiene en el reacomodo y ajuste de la estructura organizacional.

A pesar de que el plan de comunicación tuvo en cuenta las acciones comunicativas recomendadas para acompañar el cambio que comienza por escuchar a los trabajadores, proporcionar información suficiente, confiable y oportuna, en la evaluación del ejercicio comunicativo, recibieron una baja valoración las variables reducción de la incertidumbre, participación, motivación, confianza, aceptación del cambio y percepción positiva del proceso de modernización; una regular calificación en la medición de la claridad del mensaje; y una positiva valoración en cuanto a recordación de mensajes, sentido de pertenencia y efectividad de las acciones comunicativas y los mensajes.

Diagnosticar, analizar y evaluar son dos actividades fundamentales dentro del proceso de modernización para el estudio de la organización y sus miembros y la toma de decisiones, y en el caso de la CVC esta fase diagnóstica se tomó la mayor cantidad del tiempo en estas importantes actividades, para luego no dedicar un espacio suficiente de tiempo para explicar y contar los resultados y las recomendaciones obtenidas a los trabajadores. Esto sucede porque hay decisiones y acciones de comunicación que no están a cargo de personas con competencias comunicativas.

Las reuniones de proceso y las reuniones grupo son escenarios de comunicación formal donde se tratan los temas operativos y de gestión. Estos espacios resultan útiles para bajar la información de la dirección y como contexto para el flujo de comunicación ascendente y descendente. En el análisis al Plan de Comunicación se evidenció que los colaboradores en la CVC solo identifican a los medios masivos de comunicación como canales formales de comunicación y no ven a las capacitaciones, talleres y las reuniones de trabajo como espacios de comunicación, sino como espacios de coordinación de la gestión institucional, aunque estos fueron utilizados como espacio para la presentación de informes de avance del proceso.

Un 58% de recordación del mensaje combinado con un 50% de manifestación de poca claridad de la comunicación, muestran tendencia de mediana comprensión y efectividad del mensaje, lo que redundó en la aceptación del proceso mismo, dando cabida a la distorsión y presencia de comunicación informal.

La baja consulta del *microsite* que es el espacio que contiene la totalidad de la información concerniente al proceso de modernización institucional de la Corporación, da cuenta de un mediano aprovechamiento de esta herramienta por parte de los funcionarios de la entidad (el 28% que indicó no visitarlo por falta de tiempo y el 22% que señaló desconocer su ubicación), haciendo que un 50% de encuestados no estuvieran en contacto con la información contenida en el, a pesar de estar a su disposición para consultar en su propio puesto de trabajo. Esta valoración al cruzarse con los resultados de la medición de la recordación de mensajes, explica en parte la decepcionante valoración que dio un 41% de los encuestados, que señaló no recordar ninguno de los mensajes concernientes al proceso de modernización institucional.

En las oficinas regionales de la CVC fue donde la mayor cantidad de encuestados indicó no recordar ninguno de los mensajes, a pesar de la estructuración de una estrategia digital de comunicación, en el intento por eliminar la barrera interpuesta por la distancia geográfica.

En la valoración de la comunicación a partir de la herramienta del *microsite*, se pudo establecer que en el ámbito organizacional se suscita una confusión entre sistemas de información y sistemas de comunicación, y se suele confundir un problema técnico de conexión a internet, como un problema del proceso de comunicación como tal.

Resulta contradictorio que al ser consultados antes de iniciar el plan de comunicaciones de apoyo al proceso de modernización, el 58% de los encuestados haya considerado estar informado sobre el proceso y que al cabo de estar expuestos a la estrategia de medios y a 22 acciones comunicativas, ese porcentaje haya disminuido.

En una organización como la CVC con los recursos informáticos a disposición de su público interno, de los cuales el 73% manifestó su preferencia en informarse por medio electrónicos (40% correo electrónico y 33% intranet), una de las fortalezas del plan de comunicaciones fue su estrategia digital, amplia en cobertura y contenido. Sin embargo a pesar de estar al alcance de todos los funcionarios en su mismo puesto de trabajo, un 28% de los encuestados adujo falta de tiempo o estar en trabajo de campo, como razón para no consultar la información de su interés. Entonces puede ser una debilidad que se haya planteado una estrategia digital en una organización con tantos funcionarios de campo.

La medición del nivel de incidencia de la comunicación en la actitud de los trabajadores de la CVC con respecto al proceso de modernización institucional, permitió poner a prueba, el sofisma de que la edad o la antigüedad en la empresa, son factores que inciden en la prevención o rechazo al cambio. En el caso de la CVC, el mayor reconocimiento de la incidencia de la comunicación en su aceptación y actitud frente al cambio provino del rango de encuestados más antiguos de la entidad, con más de 20 años de vinculación a la empresa.

Por su parte, en el rango de encuestados que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad en la empresa se expresaron los menores índices de calificación de la influencia de la comunicación en su actitud frente al cambio. Las principales resistencias actitudinales frente al proceso que se detectaron durante la investigación, están concentradas principalmente en creencias de que procesos de cambio anteriores en la CVC no sirvieron para nada, la percepción del cambio como una amenaza de despido de personal, la oposición a traslados a sedes en otras ciudades, y la resistencia normal de salir de la zona de confort por cambios o modificación de funciones.

Es paradójico que a pesar de que el 54% de los encuestados consideró el mejoramiento institucional como la principal motivación para el cambio en la organización, y que un 58% manifestó la recordación de los mensajes (un 18% los beneficios del proceso de modernización), que casi la tercera parte de los consultados (un 31%), señale que esta “nada de acuerdo” con que esos mensajes de comunicación hayan contribuido en tener una mejor aceptación del cambio.

Finalmente, la formulación de nuevos indicadores permitirá a partir de ahora, medir la gestión de la comunicación de la organización en función de los objetivos y líneas estratégicas institucionales (outflows), en el camino que debe seguir la comunicación para generar valor agregado a los resultados de la empresa.

La evaluación de la estrategia de comunicación junto con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, le servirán a la CVC para además de documentar su experiencia y contar con una valoración objetiva de los hechos, disponer de la información crítica para enfrentar cambios futuros y afrontar la siguiente fase del proceso de modernización, que consiste en la implementación de los cambios recomendados por los consultores.

Como parte del presente proyecto de investigación, a la CVC le quedaron además de la evaluación del impacto de la comunicación en su proceso de modernización institucional, dos productos estratégicos (el Plan de Comunicaciones y los siete (7) indicadores), que le significan un valor agregado a gestión institucional desde la gestión comunicativa.

6. RECOMENDACIONES

En este tipo de investigaciones sociales, resulta imprescindible el cruce y comparación de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de medios, debido a que como en el caso de la medición de los impactos de la comunicación estos no se pueden leer linealmente, al momento de hacer el análisis de los resultados, el cruce de los datos obtenidos resulta muy útil y permite en este tipo de investigaciones sociales hacer interpretaciones más precisas e identificar puntos de encuentro en los diferentes resultados, como en este caso en donde el análisis del impacto de la comunicación recurrió tanto a instrumentos cuantitativos, como cualitativos.

Una de las primeras acciones que tiene por hacer la organización para gestionar el cambio desde la comunicación, consiste en hacer una pausa en la difusión del proceso como un conjunto abarcador, para resaltar el talento humano de la organización y enfilar los esfuerzos comunicativos en convencer a los trabajadores en el hecho de que además de que ellos son los que saben cómo se hacen las funciones y como podrían mejorarlas, convencerlos tienen las habilidades para ejecutar las acciones que implica la nueva situación.

En este sentido la comunicación de las nuevas funciones debe ser muy clara, para que el temor al “no poder” o a no encajar en el cambio, no dependa de que el trabajador perciba el cambio como un riesgo, por encima de la oportunidad.

Las organizaciones evolucionan y el cambio se ha convertido en una constante impulsada por procesos de globalización, reestructuración, fusiones, programas de calidad total, cambios en la gestión del talento humano e innovación, entre otros motivos, los cuales conducen a que en los tiempos de hoy los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, adaptabilidad, productividad e inmediatez, requieran que las organizaciones experimente procesos de cambio organizacional, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión e hilo conductor.

Sin duda, el proceso de modernización institucional de la Corporación requiere del posicionamiento un “valor” organizacional que sea bandera del cambio. El hecho de que en las mediciones del impacto de la comunicación en el proceso de modernización de la CVC las nuevas Misión y Visión corporativas fuera el segundo de los contenidos más recordados por los trabajadores de la empresa es un buen punto de partida para que todos estén sintonizados con el direccionamiento estratégico de la organización. El trabajo que tiene por hacer la comunicación ahora es afianzar este horizonte trazado por la Misión y Visión y convertirlo en un “valor” por el cual vale la pena ser parte del cambio.

En el análisis del impacto de la comunicación sobre el proceso de modernización institucional y el comportamiento en la relación de estas dos variables, queda

evidente que debajo de los flujos comunicativos formales que acompañan el proceso, subyace una manifestación emocional que no se logra despejar desde la comunicación por sí sola, debido al natural y legítimo temor del trabajador frente a su futuro, haciendo que preste más atención a su situación personal sobre el aprendizaje y participación en el proceso.

Si bien una gran porción de la gestión comunicativa depende de los profesionales en esta área del conocimiento, también hay una parte de la gestión de la comunicación y la información que se desprende del estilo directivo y de la gestión del talento humano.

En este punto en especial, es necesario estructurar una estrategia en conjunto con el proceso a cargo del talento humano de la organización para atender frontalmente las manifestaciones emocionales que hacen oposición al cambio, es decir, ocuparse de las causas que pueden generar el “no querer” entre las personas que no están dispuestas a cambio e incidir en su voluntad; para que la comunicación se ocupe exclusivamente de las manifestaciones de resistencia surgidas por la sensación de “no poder” o “no conocer”, las cuales pueden seguir siendo gestionadas desde la comunicación.

Pensar por parte de la alta gerencia que la restricción, dosificación, ocultamiento o selección de solo cierta información que se va a suministrar va a disminuir la tensión del cambio es una decisión equivocada, pues la escasa información es precisamente un factor que influye en la incertidumbre y resistencia.

La comunicación siempre será insuficiente si no está acompañada de un proceder ético de la organización, de su gestión humana interna y de sus líderes, pues como instrumento la comunicación puede abarcar las necesidades comunicativas de la organización, contribuir en la toma de decisiones, facilitar la coordinación de actividades y relación entre los trabajadores, así como acompañar la gestión del cambio, que si al final no se cumple lo anunciado o se aplican diferente a como se presentó, que no son decisiones de comunicación sino gerenciales, la comunicación verá como se derrumba todo su esfuerzo.

Es importante que se refuerce el espacio de las reuniones de trabajo y el papel del jefe de área, para bajar la información concerniente al proceso de modernización, pues a pesar de que este espacio común de reunión no es identificado por los trabajadores como un ámbito de comunicación sino como espacio de coordinación de la gestión, cuando en él se tratan diversidad de temas.

En este sentido, la principal falencia radica en que algunas reuniones no abarcan a la totalidad de los integrantes del grupo o no se profundiza en el tema de modernización, este ámbito que se asocia con trabajo y a veces improductivos. Los informes de avance del proceso solo fueron constantes para el Consejo Directivo y el Director General.

Partiendo de la comunicación como la oportunidad de encuentro con el otro, se debe enfatizar en la dimensión ética del mensaje y avocar a la sinceridad, pues no habrá proceso de cambio legítimo sino se le cuenta la verdad completa al público objetivo desde el inicio.

Si dentro de un proceso de cambio institucional los colaboradores descubren que el mensaje solo persigue fines financieros o particulares en detrimento del tejido humano, muy probablemente no prospere a futuro la productividad de la empresa, o no por lo menos por la vía de la convicción. Esto implica que la estrategia de comunicación para el cambio debe empezar desde ya a desplegar una gestión comunicativa para lograr que los cambios se integren a la cultura de la organización, en busca de hacerlos más perdurables.

Para el mensaje emanado desde la alta dirección, vale preguntarse en cada organización en particular, si el nivel directivo es percibido como parte de los trabajadores o como un grupo aparte y sus decisiones difieren de los intereses de los trabajadores o de los accionistas

Los empleados son más críticos pues tienen mayor conocimiento y elementos de juicio para opinar sobre las cosas de la organización y eso hace que sean más duros al valorar las acciones corporativas que los involucran. Por esta condición natural, los trabajadores son los llamados a valorar tanto el proceso de modernización como el impacto de la comunicación sobre sus actitudes, por lo que de todas maneras resulta conveniente escuchar las manifestaciones de resistencia, pues son manifestaciones que además de generar discusión y debate, muestran un termómetro del proceso y permiten que se puedan atender para solucionar desacuerdos, incertidumbres, distorsiones o simplemente malos entendidos.

Por otra parte, pareciera ser que un fenómeno que incide en la recordación, asimilación y recepción de mensajes, puede afectar la comunicación para el cambio pues en la CVC se comunican demasiados temas, internos, externos, técnicos, de coordinación, de cambio, etc. En este sentido queda claro que el problema en no es la falta de información sobre el proceso de cambio.

Este trabajo le sirve a la entidad para futuros cambios, especialmente para la siguiente fase de implementación de los cambios y recomendaciones sugeridas por el equipo consultor y esto implicará ajustar la estrategia comunicativa más personalizada en aquellos trabajadores sobre los cuales se presenten modificaciones, para hacer un mejor acompañamiento en el nuevo proceso de aprendizaje organizacional.

Concluida la primera fase diagnóstica y ante las expectativas de los resultados, la gran incertidumbre que persiste en el personal es saber que va a pasar con su cargo. Esto hace imperioso que la comunicación de dichos cambios no se haga esperar ni se prolongue innecesariamente, y por el contrario que la organización

muy pronto empiece a asignar funciones a todo el mundo, haciéndolos partícipes de la realidad de cambio y comunicándoles muy bien, que espera la empresa de cada uno para el logro de las metas institucionales.

En este caso, la estrategia digital se podrá concentrar en las razones de la nueva estructura organizacional, haciendo énfasis en la experiencia y los resultados de la DAR Guía en su nuevo modelo de administración por cuentas, aprovechando los buenos resultados que reflejó la medición de la recordación de los mensajes, donde la experiencia de la DAR Guía fue calificada como la segunda de mayor efectividad en la recordación entre un 26% de los encuestados.

Las teorías administrativas destacan la importancia de la comunicación como un elemento esencial en el desarrollo de los procesos organizacionales. Las teorías de cambio organizacional hacen mayor énfasis en la participación de la comunicación en las diferentes fases del proceso de cambio, especialmente en la etapa denominada de movimiento hacia la nueva situación, que es la fase de implementación.

Una de las principales circunstancias que opaca la comunicación y que influye en que la alta gerencia omita, se abstenga, o apoye parcialmente la inversión en comunicación está relacionada con la dificultad para evaluar y cuantificar sus resultados en términos económicos. Para ello, los nuevos indicadores de gestión en la comunicación, se deben aprovechar para hacer evidente el aporte de la comunicación a los objetivos institucionales, en la medida de que se puede valorar su impacto en relación con las líneas estratégicas de la entidad.

Finalmente, la formulación de nuevos indicadores permitirá a partir de ahora, medir la gestión de la comunicación de la organización en función de los objetivos y líneas estratégicas institucionales y sus *outflows*, y no solamente en el registro de *outputs* que tanto se critica, en el camino que debe seguir la comunicación para generar valor agregado a los resultados de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Ómar. El Habla en la Vida Empresarial: hechos y prejuicios. 1986.

ÁLVAREZ, Alejandro. Medición y evaluación en la Comunicación. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). 2011. 111 p.

AMEZCUA, Manuel. La entrevista en grupo. Características, tipos y utilidades en investigación cualitativa. Granada: Laboratorio de investigación cualitativa Fundación Index. 2002. 51 p.

AMORÓS, Antonio y TIPPELT, Rudolf. Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Mannheim: InWEnt, No 15. 2005.

ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo. 2005. 131 p.

AUNGÉ, Marc. El Tiempo en Ruinas. Editorial Gedisa, España, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. La Globalización, consecuencias humanas. Fondo de Cultura Económica de Argentina. 1999. 171 p.

BAUMAN, Zygmunt. Vidas desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Buenos Aires: Paidós estado y sociedad. 2005. 171 p.

BÉDARD, Renée. El Rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. En: ADMINISTRER, Revista de la Escuela de Administración. Medellín: Universidad Eafit, Número 3. 2003.

CAICEDO, Germán. Eficiencia, eficacia y efectividad en comunicación corporativa. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/279-eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-comunicacion-corporativa>.

CAICEDO, Germán. El reto de los Outflows. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/294-el-reto-de-los-outflows>.

CAICEDO, Germán. Sin metas no hay paraíso. [En línea]. 2014. [Citado en 20-03-2014]. Disponible en internet. <http://www.comunikandonos.com/index.php/medicion-de-la-comunicacion/item/282-sin-metas-no-hay-paraiso>.

CARMELO, Carlos y PÉREZ, Mariano. Ensayo sobre la reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Mar del Plata: FACES. 2004. 22 p.

CHANLAT, Alain y BÉDARD, Renée. La Administración una cuestión de palabra. 1990. 32 p.

CONTRERAS, Hectony. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander. Monografía. 2001.

CORNELLA; Alfons. Los Recursos de la Información. Madrid: Mc Graw Hill, 1994. 183 p.

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Plan de acción 2012-2015. Cali: Feriva. 2012. 231 p.

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Génesis y desarrollo de una visión. Cali: Feriva S.A. 2004. 303 p.

CORTINA, Adela. Ética Dialógica, Educación y Sociedad Civil.

CYRULNIK, Boris. El Nacimiento del Sentido. París. 1991.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Guía de Modernización del Estado. Bogotá: versión 2. 2009. 200 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Manual de implementación: Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 1000:2005. Bogotá. 2006. 88 p.

DÍAZ, Francisco *et al.* Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC. 2004. 369 pag.

DUCH, Lluís y CHILLÓN, Albert. Un Ser de Mediaciones, Antropología de la Comunicación. Barcelona: Herder, 2012. 508 p.

D'APRIX, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona: Ediciones Granicas S.A. 1999. 207 p.

ECO, Umberto. Cuando los demás entran en escena nace la ética.

ESCUDERO, Jaime y CARMONA, Andrés. La cultura organizacional actual de la corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca-CVC y su relación con la implantación del sistema de gestión de calidad NTCGP 1000:2004 y el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005. Trabajo de grado Magister en

Administración. Cali. Universidad del Valle. Programa Maestría en Administración 2010. 159 p.

FUENTES, Sandra. Comunicación Organizacional. Comunicación para la gestión del cambio. Quito: Ediciones CIESPAL. 2006. 141 p.

GARCÍA, Mónica, ARIAS, Fabio y GÓMEZ, Paola. Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Bogotá: Diversitas Vol 9, No 1. 2012. 20 p.

GARCÍA-MARTÍNEZ, Verónica. El cambio organizacional. En: Hitos de ciencias económico administrativas. México. Mayo-agosto 2002. Año 8, número 21.

GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación, Estrategia y Empresa. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, 2003. 224 p.

GARZÓN, Juan Carlos y VARÓN, Diego Hernán. Análisis de la cultura organizacional: el caso CVC - EPSA (1990 - 2008). Trabajo de grado Magister en Administración. Cali. Universidad del Valle. Programa Maestría en Administración 2009.

GÓMEZ, Marisol. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis doctoral. Málaga: Universidad de Málaga. Facultad de ciencias de la comunicación. 2007. 463 p.

GONZÁLEZ, Carlos, SALTARÉN, Henry y ARENAS, Nubia. Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC. En: Revista Venezolana de Gerencia. 2010. Año 15. N° 51, pp. 388 – 406.

GUTIERREZ, María Claudia y PIEDRAHITA, Carlos. El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Tesis especialización en psicología organizacional. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias sociales y humanas. 2005. 56 p.

HERNÁNDEZ, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill, 1997. 497 p.

ICONTEC, Gestión de Calidad en el sector público: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. 132 p.

ICESI. Infome de Ajuste del Proceso de Comunicación. Cali. 2014.

ICESI. Informe Análisis de diagnóstico para ajuste del proceso de Comunicación Corporativa. Cali. 2013

ILLOUZ, Eva. Intimidades congeladas, las emociones del capitalismo. Buenos Aires: Katz Editores, 2007. 244 p.

JIMÉNEZ, Ignacio. Innovación, comunicación y cambio. El papel de la comunicación en el proceso de adopción o rechazo de la innovación. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias de la información. 2003. 311 p.

JUDSON, Arnold S. Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 1991. 221 p.

KUHN, Thomas. La estructura de las revoluciones científicas. 1981.

LEMUS, Rebeca. La Investigación en la comunicación organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. 2000. 72 p.

LÓPEZ, Daniel Fernando. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En: Comunicación Empresarial Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. 292 p.

LOZADA, Norma. Reseña de del texto Sociología de las Organizaciones. En: Revista Sociológica. 2004. Año 19, No 54. P.283-288.

LUDLOW, Ron y PANTON, Fergus. La Esencia de la Comunicación. México: Prentice Hall. 1997. 156 p.

MACÍAS, Gerardo. Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de comunicación audiovisual y publicidad. Barcelona. 2003. 310 p.

MCGREGOR, Douglas. El lado Humano de las Organizaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.183 p.

MCLUHAN, Marshall. Comprender los medios de comunicación. Barcelona: Paidós. 2009.

MAIGRET, Eric. Sociología de la comunicación y los medios. Bogotá: Fondo de cultura económico. 2005. 493 pag.

MARTINEZ, Verónica. El cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. México. 2002; año 8, número 21:85-96.

MATILLA, Kathy. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial OUC, 2008. 300 p.

MAZUERA, Sandra. Informe de medición del clima organizacional de la CVC. Cali. 2013. 87 p.

MEJÍA, Carolina y RODRIGUEZ, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento institucional. Trabajo social. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias sociales y humanas. 2005. 60 p.

MURILLO, Guillermo, GONZÁLEZ, Carlos Hernán y GARCÍA, Mónica. Cambio institucional y organizacional: perspectivas teóricas para el análisis. Cali: Universidad del Valle. 2011. 172 p.

NATTA, Pablo y PELOSIO, Eduardo. Teorías de la comunicación 2. Córdoba: Escuela de ciencias de la información Universidad Nacional de Córdoba. 2008. 51 p.

OCAMPO, María Cristina. Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional. En: Comunicación Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. 292 p.

PÉREZ, Marta. El cambio en las organizaciones del Estado. En: Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Cali. Mayo 1996. No 22. 17 p.

PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. [En línea] 5campus.com, Sociología. 2001. [Consultado el 27-02-2013]. Disponible en internet: <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>

QUINTERO, Blanca. Las innovaciones de las tecnologías de la información y la comunicación como factores motivadores del cambio organizacional. Maestría en Gerencia Empresarial. Caracas: Universidad Central de Venezuela. 2006. 189 p.

QUIRANT, Aparo y ORTEGA, Alonso. El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. En: Revista de Empresa. Octubre-diciembre de 2006. No 18. 14 p.

RAINERI, Andrés. Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. En: Estudios de administración. Santiago 2001. vol 8.

RITTER, Michael. Cultura Organizacional. La Crujía. Buenos Aires. 2008.

ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 10 ed. 675 pag.

RODRIGUEZ, Darío. El grupo de diagnóstico. En: Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega. 2005. 117 p.

SAVILLE, Muriel. Etnografía de la comunicación. Buenos Aires: Prometeo libros. 2005. 293 p.

SERNA, Mario. Gestión del cambio organizacional. Trabajo de grado en Administrador de Empresas.. Bogotá: Universidad de la Sabana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. 2001. 75 p.

TÁCTICA & ESTRATEGIA. Sistema de medición. Entregable 1: Análisis de alineación comunicativa. Cali. 2013. 20 p.

TÁCTICA & ESTRATEGIA. Sistema de medición. Entregable 2: Declaración de eficacia y eficiencia. Cali. 2013. 17 p.

TÁCTICA & ESTRATEGIA. Sistema de medición de la comunicación. Entregable 3: Modelo de indicadores – versión 1.0. Cali. 2014. 101 p.

UNIVERSIDAD ICESI. Formulación y desarrollo del programa de modernización institucional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC, de acuerdo con la normatividad de carrera administrativa y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Informe 21 Comité Directivo. CALI. 2014. P. 15.

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. 244 p.

ZIMMERMAN, Arthur. Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. Quito: Ediciones ABYA-YALA, 2000. 233 p.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO ENCUESTA

ENCUESTA

Esta encuesta interna aplicada en la CVC, hace parte del trabajo de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle y el contenido de sus respuestas es de índole confidencial.

Tiene por objetivo medir su percepción referente al proceso de cambio institucional con motivo del inicio del proceso de modernización del Estado en la corporación, razón por la cual se requiere la mayor franqueza y fidelidad en sus respuestas.

1 ¿Es necesaria la modernización institucional de la CVC? Si ☐ No ☐

2 ¿Qué considera que motivó este proceso de modernización?

☐ Cambio de funcionarios ☐ Mejoramiento institucional ☐ Capricho directivo
☐ Cumplir lineamiento nacional de modernizar la administración pública ☐ Otro?

3 ¿Qué sensación le genera el proceso de modernización de la CVC?

☐ Tranquilidad ☐ Intranquilidad ☐ Indeciso

4 ¿En qué nivel de participación está usted?

☐ Informado ☐ Consultado ☐ Toma de decisiones ☐ Ninguno

5 ¿Quién considera usted que debe ser el vocero (interlocutor oficial) a través del cual debe enterarse la organización de este y cualquier proceso de cambio?

☐ Director General ☐ Jefe Inmediato ☐ Director Administrativo ☐ Compañero
☐ Grupo de trabajo para el programa de modernización institucional ☐ Otro? _____

6 ¿Dado que dicho proceso ya comenzó, que tan informado está usted de mismo?

☐ Muy informado ☐ Informado ☐ Poco informado ☐ Por rumores

7 ¿Tiene algún medio o medios institucionales de su preferencia para estar informado?

☐ Correo institucional ☐ Intranet ☐ Noticias periódicas ☐ Carteleras
☐ Boletín interno ☐ Viernes ambiental ☐ Foro con vocero Otro _____

Gracias. Fecha: _____ Dependencia: _____

ANEXO B

PLAN DE COMUNICACIÓN Y ADAPTACION SOCIAL PARA EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CVC

INTRODUCCIÓN

La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, inicia un proceso de modernización a través del cual se busca analizar y repensar su arquitectura organizacional para afrontar nuevas responsabilidades contenidas dentro del Plan Nacional de Desarrollo y adecuar su estructura hacia un esquema que soporte el trabajo que lleva al cumplimiento de la misión institucional.

Pensando en el bienestar institucional y propendiendo por el mejoramiento del clima organizacional en la Corporación, este proceso estará acompañado permanentemente de instrumentos de comunicación directa.

Los funcionarios de la Corporación son reconocidos por la Dirección General como el más valioso recurso para la gestión institucional, y en ese sentido los valores de sinceridad y claridad serán prioritarios dentro del modelo de comunicación que acompañará éste proceso de modernización institucional, para hacer que tanto el proceso como quienes participen en él gocen de credibilidad y aceptación.

Esta transparencia reduce el “efecto sorpresa” ante medidas de cambios en la organización.

El inicio de este proceso de cambio se puso en marcha a finales de enero de 2013; sin haber sido siquiera anunciado oficialmente dentro de la organización, no tardó en generar los primeros brotes de rumor y tensión emocional.

Para el caso que contempla un detallado análisis interno, la CVC designó un equipo humano de la corporación que liderará y acompañará el proceso de modernización de la entidad, en el que se encuentran profesionales de diversas disciplinas y de cada una de las dependencias, sin tener en cuenta hasta el día de su conformación la participación de un profesional de la comunicación, considerado vital para acompañar este proceso.

La propuesta presentada al coordinador del grupo de incluir un profesional de la comunicación en el equipo de trabajo fue muy bien acogida y hoy hay un comunicador organizacional participando en el proceso que contará con todo el apoyo del Grupo de Comunicaciones, adscrito a la Secretaría General de la entidad.

La comunicación ocupa un amplio espectro de estudio y aplicación, sin embargo el interés de este estudio es la comunicación organizacional, no la utilizada para

fines de mercadeo, prensa, relaciones públicas, servicios editoriales o publicidad, sino para apoyar la gestión empresarial, el *managment* y el cambio al interior de la organización a través de una comunicación laboral.

En la lógica de las organizaciones es un punto de partida el hecho de son un ámbito más para la reafirmación del Yo con respecto al otro, lo que me hace reflexionar sobre la importancia de fomentar y consolidar el ejercicio comunicativo, pues privar de información considerada primordial por el trabajador como es su futuro en la empresa, puede conllevar a la explosión e inestabilidad de cada Yo que se sienta ignorado, situación que terminaría por alterar el proceso productivo.

Adela Cortina y Jesús Conill señalan en sus diálogos, que con el auge de la ética en las organizaciones los dirigentes se dieron cuenta de que las que sobreviven son las empresas que logran establecer relaciones de cooperación, corresponsabilidad, comunicación y transparencia, lo que hace que los colaboradores se sientan más importantes en diferentes niveles de responsabilidad, por encima del desgastado discurso de conflicto entre capital, trabajadores y gerencia. “La autoestima es fundamental en la empresa y en la ciudadanía en general. En el contexto de la empresa entablar relaciones dialógicas significa tratar a todo el mundo como un interlocutor válido”

La CVC no es una entidad ajena al cambio pues en años anteriores a experimentado profundas modificaciones tanto de estructura como de razón social. Sin embargo, en su calidad de empresa del Estado y como reflejo de experiencias anteriores, tiene cierto grado de resistencia al cambio donde se ha visto partir a excompañeros y amigos.

Más polarizado tiende a tornarse el proceso de cambio, cuando la más espontánea de las ideas que se ponga a circular imprecisamente insinúe que se trata de un ajuste de la alta gerencia con fines burocráticos o para perjudicar a los trabajadores. En el curso de Ciencias Humanas y de Gestión vimos como las organizaciones están fracturadas en pronombres: ellos contra nosotros.

La estrategia de comunicación debe ocuparse en primera instancia de aclarar cada una de las dudas infundadas a las que haya lugar.

Se debe asegurar de contar y potencializar el despejar la incertidumbre generada por el proceso de cambio organizacional, eso incluye lo que los miembros de la organización quieren oír y lo que no quieren también, en procura de tenerlos informados y ocupar el espacio que ocupa el rumor.

Esto es suficientemente aplicable a las organizaciones pues la elección de la expresión no solo marca una preferencia sino un sentido, pasando de la dimensión estética a la expresión ética cargada de sentido. Nuestra propuesta es establecer un legítimo ejercicio ético a través de la comunicación pensada en el bienestar de

los colaboradores. Umberto Eco nos recuerda que “la dimensión ética comienza cuando entran en escena los demás”

Si bien el factor económico debe prevalecer como razón de ser de la empresa, no se trata de un maquillaje del mensaje, se trata de abocar a la palabra consciente y de decir la verdad, porque es verdad. Tampoco se trata de ir en contra de la responsabilidad impartida por el modelo político organizacional, sino más bien unir la brecha de las jerarquías hacia un lenguaje común.

Entonces si sabemos el poder que tiene la palabra y que el ‘Yo’ depende de la interacción con los otros, tienen recorrido medio camino las organizaciones en la tarea de tejer relaciones y de ser espejo de reconocimiento y no de las frustraciones de sus integrantes. El fracaso en las comunicaciones también representa un costo para las empresas.

También es importante hacer hincapié en que estamos al frente de un modelo de comunicación para la crisis, pero no de índole reactiva ante un evento inesperado, sino del desarrollo de un proceso de cambio organizacional planificado, el cual debe ocuparse de propiciar los mecanismos de comunicación e información para todos los integrantes de la organización.

Para ello cuenta con todo el mix de medios institucionales, en el propósito de llegar a todos los integrantes de la corporación de acuerdo al medio preferido de consulta.

Se trata de ocupar un espacio dentro con mensajes especialmente dirigidos a los integrantes de la organización, para abrirnos paso en medio del abrumador espectro de información al que está expuesto nuestro público objetivo.

Existen tres niveles de participación de los trabajadores dentro de la dinámica de las organizaciones: estar informados, tener en cuenta su opinión o consulta y hacer parte de la toma de decisiones.

Si bien no es posible vincular a la totalidad de los miembros de la organización en la toma de decisiones, si es determinante engancharlos en el primer momento de participación, pues la principal preocupación del colaborador es estar informado; y con una estrategia de comunicación se puede garantizar el acceso a este nivel de participación.

Durante el levantamiento de información y hasta la implementación de los ajustes determinados por la Universidad ICESI es necesario trazar un Plan de Comunicaciones coherente con la realidad de la Corporación teniendo en cuenta que éste aspecto puede convertirse en eje fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. Pues solo a partir de la generación de un proceso transparente y comunicado, la Corporación podrá contar con personal con sentido de pertenencia y comprometido con la gestión institucional.

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación organizacional para acompañar el proceso de Modernización Institucional de la CVC de cara a los cambios de personal determinados por los concursos de méritos de carrera administrativa y el proyecto de reforma de las CAR.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1. Diseñar herramientas y mensajes divulgativos para facilitar la obtención de información organizacional por parte de los funcionarios.

2.2. Optimizar el uso de canales de comunicación internos a fin de contextualizar a los funcionarios y facilitar la fluidez de información sobre el proceso de modernización organizacional.

2.3. Divulgar constantemente los avances del proceso de manera que se minimicen reacciones negativas y de rechazo por parte de los funcionarios.

2.4. Contribuir al desarrollo de los procesos de capacitación e implementación al sistema propio de evaluación de desempeño que resulte del proceso de modernización institucional.

3. PÚBLICO OBJETIVO:

Las estrategias diseñadas van dirigidas a todo el público interno de la CVC, todos hacen parte de la organización donde cada uno representa y ejecuta una función específica y primordial dentro de sus procesos.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

4.1. FASE I

4.1.1 Voceros.

Director General
Jefe de área
Agente de cambio
Facilitadores

4.1.2 Acciones de comunicación.

4.1.2.1 Desarrollar un proceso continuo de comunicación antes, durante y después del inicio y de las acciones relacionadas con el proceso de modernización organizacional.

4.1.2.2. Integrar a los funcionarios en el proceso, para que participen y de esta manera se eviten rumores y desconfianza o se genere desmotivación, pues esto podría alterar los resultados del proceso.

4.1.2.3. Comunicar la razón y los porqués de la necesidad y conveniencia del proceso de modernización. La CVC debe transmitir a sus funcionarios que la modernización va a conducir a un ajuste en la carga laboral de cada uno y a una redistribución más justa de perfiles y tareas, lo que garantiza el óptimo cumplimiento de la misión corporativa.

4.1.2.4. Manejar con prudencia la emisión de mensajes sobre el proceso de modernización a los medios masivos. En cambio se anticipará a entregar información completa y constante a sus funcionarios, para evitar incomodidades o situaciones de desconfianza.

4.1.2.5. Entregar información permanente, en la frecuencia que se determine, para evitar la proliferación de rumores e incertidumbre, con el fin de no llegar a la desmotivación de los funcionarios.

4.1.2.6. Preparar al Comité Coordinador Corporativo en la gestión del cambio. Anticiparse a las reacciones de los funcionarios a su cargo.

4.1.2.7. Apoyar la implementación del proceso de modernización institucional de acuerdo con las normas de carrera administrativa y lineamientos de función pública.

4.1.3. Canales medios.

4.2.1. El área de Comunicaciones de la Corporación, será la responsable de elaborar la correspondencia protocolaria de la Dirección General. En ese sentido será la responsable de sugerir y orientar a la Dirección sobre los comunicados pertinentes de acuerdo a las ocasiones y personas.

4.2.2 Boletín virtual interno. El área de comunicaciones administra un boletín virtual interno que circula semanalmente vía correo electrónico con la información e interés de los funcionarios de la Entidad. Pueden publicarse máximo 6 noticias por edición.

4.2.3 Intranet puede tener un vínculo con toda la información del proceso y los avances del mismo.

4.2.4. Cvcnoticias@cvc.gov.co. Correo electrónico interno dirigido a los empleados con mensajes claros, transparentes.

4.2.5. Viernes ambientales de modernización mensuales. Una vez por mes los viernes ambientales se convertirán en charlas informativas que dan cuenta del avance del proceso de modernización. Debido a que en muchas ocasiones salen informaciones equivocadas es importante que se le den datos ciertos a los funcionarios para hacer exitoso el proceso. Invitar algún personaje de trascendencia le aportaría peso, aceptación y credibilidad al proceso.

4.2.6. Carteleras institucionales. Las carteleras ubicadas en las instalaciones de la Corporación juegan un papel muy importante para la publicación de información básica. Son utilizadas por visitantes y empleados para enterarse de informaciones cortas, concretas y puntuales. Podemos imprimir las carteleras en una sola imagen para ubicarlas quincenalmente con información relacionada con el avance del proceso. A la par se estudia la posibilidad de implementar un sistema de pendones virtuales o circuito cerrado de tv que podría tener información permanente del proceso. 5 en todo el edificio.

4.2.7. Chat y foros internos. Este mecanismo nos puede ayudar a resolver posibles interrogantes que surjan por parte de los funcionarios, así como a la recepción de inquietudes, sugerencias y comentarios. Es importante utilizar este canal como un espacio de relación directa entre la Corporación y sus funcionarios para garantizar la tranquilidad de participar sin sentirse intimidados. Hacer un Chat o videoconferencia en el que el Director General responda directamente a los cibernautas sus preguntas más puntuales, podría resultar exitoso si se realiza con un buen nivel de promoción previa al horario programado para el chat. Además podría convertirse en referente de cercanía y proximidad con los usuarios.

4.2.8. Pendones para todas las DAR. ES necesario que las DAR cuenten con material que sensibilice sobre los resultados del proceso.

4.2.9. Señalética. El edificio principal de la Corporación tiene una señalización que corresponde a la estructura administrativa actual. En el momento de implementar una nueva estructura habría que pensar en la realización de éstos cambios para el edificio principal y las DAR. Existen en las normas de seguridad industrial convenciones y nomenclaturas definidas para las empresas del tipo de la CVC, por lo que se puede realizar un trabajo de comunicación en conjunto con arquitectos que permita ofrecer a los visitantes de las sedes de la Corporación una ubicación real dentro de la CVC y al mismo tiempo ofrecer imagen de certeza, claridad y organización institucional.

4.2.10. Elemento de oficina. Se diseñará un elemento que sirva para el escritorio o para adornar la oficina que tenga un mensaje alusivo a los resultados del proceso de modernización y que sea agradable para quien lo reciba. Este además de generar empoderamiento por el empleo permitirá marcar el posicionamiento de una nueva etapa en la historia de la CVC.

4.2.11. Carta abierta a todos los funcionarios, personalizada de la CVC firmada por el Director General como punto de partida del proceso. Que sea enviada a través de correo electrónico personalizada.

4.1.4 Metodología.

1. Se establecerán reuniones periódicas con el equipo de trabajo de la Universidad Icesi a fin de articular acciones y definir compromisos por parte de ambos equipos durante la semana que inicia.
2. Con la lectura del acta anterior se irán definiendo el estado de avance del proceso y el cumplimiento por parte de cada Entidad.
3. Se iniciará con el diseño de las herramientas de recolección de la información y con la estrategia de aceptación del equipo de inmersión del Icesi que permanecerá dentro de la CVC durante el proceso.
4. Se definirán acciones semanales con compromisos por parte del Icesi y la CVC.

4.2 FASE II

Ya avanzado el proyecto de Modernización Institucional, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, ha publicado información básica y oficial a través del *microsite* ubicado en la Intranet de la Corporación, este sitio permitió condensar toda la información técnica y fotográfica del avance del proyecto en mención. Las preguntas recogidas durante el diagnóstico que, al momento de su formulación, podían resolverse fueron publicadas con sus respectivas respuestas, para sembrar confianza entre los CVCinos.

Sin embargo, es preciso aclarar que, cualquier proceso de modernización y ajuste de planta, genera incertidumbre de manera natural, entre quienes aguardan decisiones que los afectarán, de manera positiva o negativa, precisamente durante la espera de respuestas definitivas, que claramente no podrán comunicarse sino hasta cuando el proceso haya culminado.

4.2.1 Objetivo General de la segunda fase.

Entregar información permanente y de primera mano, a los funcionarios de la CVC, utilizando los medios institucionales para evidenciar el avance del proyecto de Modernización Institucional y la experiencia en la implementación del modelo de gestión propuesto en la DAR guía (Suroccidente).

4.2.2 Medios y canales.

1. Cada sesión de Comité de Dirección ampliado, la Universidad Icesi y del proceso de Comunicación Corporativa, entregarán una presentación resumida, clara y concisa con los datos tratados en esa sesión de Comité a todos los directores DAR. Esto con el fin de que el informe presentado a los directivos pueda ser replicado en las regionales.
2. El boletín interno semanal tendrá dedicación exclusiva al tema de Modernización durante el mes de febrero. Ya en marzo se incluirán temas varios de interés general y se reservará la primera noticia para la divulgación del proceso de modernización.
3. Se programará un mensaje del correo electrónico para que salga directamente del buzón del director General en el que se cuente de manera breve la experiencia de la DAR GUIA.
4. Se utilizarán los mismos funcionarios de la DAR Suroccidente para que sean voceros de su experiencia, así contarán cómo les ha ido, qué les ha pasado y cómo avanza el proceso. Incluso podrán decir lo que toca repensar, o modificar y así para todos será claro que el proceso es posible y que si los compañeros pueden hacerlo... por qué ellos no?.
5. Una vez exista contrato de impresos y publicaciones se realizará un recordatorio sobre el proceso en el que se involucrará a todos los funcionarios con un mensaje, más o menos así: “Eres parte de este proceso, la adaptación es la clave, somos parte de una nueva CVC, etc”.
6. Se utilizarán tips de modernización por el correo electrónico CVCnoticias, para invitar a los funcionarios a poner en práctica aspectos nuevos del esquema.
7. Intranet puede tener un vínculo con toda la información del proceso y los avances del mismo.
8. Chat y foros internos. Hacer un Chat o foro con el tema de la modernización donde alguien de la Universidad Icesi y alguien de la Dirección Administrativa puedan responder en tiempo real a las inquietudes de los funcionarios.

9. Señalética. El edificio principal de la Corporación tiene una señalización que corresponde a la estructura administrativa actual. En el momento de implementar una nueva estructura habría que pensar en la realización de éstos cambios para el edificio principal y las DAR.
10. Informe de gestión.
11. DAR ejemplo: la DAR guía

4.3 METODOLOGÍA

1. Se establecerá cronograma de reunión de una vez por semana entre el equipo de trabajo de la Universidad Icesi y el proceso de Comunicación Corporativa de la CVC.
Desde el 20 de enero hasta que finalice el proceso.
2. Se definirán acciones y medios a implementar en la quincena siguiente a cada reunión.
3. Seguimiento al cumplimiento de las acciones programadas para cada quincena.

ANEXO C

ENTREVISTA DE GRUPO: Grupo de discusión.

Formulario de preguntas para el grupo de discusión del 16 de abril de 2014, con los profesionales del grupo de comunicaciones corporativas de la CVC para discutir y evaluar los resultados del Plan de Comunicación y Adaptación Social para el proceso de modernización institucional de la CVC.

CUESTIONARIO

- 1-¿Qué se entiende por cambio organizacional planificado?
- 2-¿Qué manifestaciones de resistencia al cambio se identificaron?
- 3-¿Cómo se tuvo en cuenta o se atendió desde la comunicación?
- 4-¿Los mensajes se formularon pensando en la organización, en los colaboradores, en la alta dirección?
- 5-¿Cuál fue el desempeño de la comunicación formal?
- 6-¿Incidencia o manifestación de la comunicación informal: rumor?
- 7-¿Es función de la comunicación habilitar canales de interacción entre la organización y los empleados, la alta gerencia y los empleados y entre los empleados mismos, como fue en el caso de modernización?
- 8-¿Se eligieron los canales apropiados, administrativos, funcionarios de campo?
- 9-¿Los autores recomiendan en estos procesos de cambio decir siempre la verdad, como fue la información en el proceso de modernización, fraccionada, oculta, abierta?
- 10-¿Qué tan claros fueron los mensajes?
- 11-¿Qué barreras identifican, diferencias de percepción, distancia, la filtración del mensaje, el rumor, el papel de los líderes, el factor emocional?
- 12-¿Cómo se elaboró el plan de medios?
- 13-¿Cómo estuvo el cumplimiento del plan?
- 14-¿Qué actividades no se pudieron desarrollar y porque?

- 15-¿Cuáles son las acciones de comunicación mejor valoras y por qué?
- 16-¿Cuáles son las acciones de comunicación peor valoras y por qué?
- 17-¿Se incursionó en el ámbito de lo simbólico con el logo, que se pretendió expresar?
- 18-¿Cuáles fueron los mensajes de mayor recordación y porque?
- 19-¿En que se basó la estrategia de comunicación, repetición?
- 20-¿Cómo fue la experiencia de formulación de los nuevos indicadores?
- 21-¿Cómo le parecieron los nuevos indicadores?
- 22-¿Se logra el objetivo de generar valor agregado a la gestión corporativa?
- 23-¿Pero también se hicieron acciones de comunicación de más?
- 24-¿La información fue oportuna?
- 25- ¿A que se debieron las manifestaciones

ANEXO D

ENCUESTA

LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CVC

Quisiera pedir su ayuda para que conteste a unas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, las cuales tienen por objetivo medir su percepción sobre la comunicación relacionada con el proceso de modernización institucional de la CVC. Por lo cual se requiere la mayor la mayor sinceridad posible en sus respuestas, pues no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Esta encuesta interna aplicada en la CVC, hace parte del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle y el contenido de sus respuestas es de índole confidencial.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar y las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis profesional, pero nunca se presentarán como datos individuales.

Muchas gracias por su colaboración.

1-¿A qué dependencia pertenece? _____

2-¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- ☐ Menos de 2 años
- ☐ De 2 a 5 años
- ☐ De 6 a 10 años
- ☐ De 11 a 20 años
- ☐ Más de 20 años

Por favor, valore la comunicación interna en CVC y las herramientas principales a través de las que se realiza.

1-En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de CVC con sus empleados?

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	N/A
☐	☐	☐	☐	☐	☐

2- Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el nivel de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación para informarse sobre el proceso de modernización:

	1	2	3	4	5	N/A
Reunión de grupo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chat y foros	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Intranet – <i>Microsite</i> proceso de modernización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Circulares y memorandos corporativos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Boletín virtual interno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Correo electrónico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Carteleras	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3- Por favor, valore del 1 al 5 el grado de efectividad de las siguientes acciones de comunicación interna llevadas a cabo por CVC, siendo 5 "Muy efectiva" y 1 "Nada efectiva":

	1	2	3	4	5	N/A
Presentación proceso de Modernización Institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chat con los asesores del Icesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lanzamiento <i>microsite</i> en la intranet donde se publica la información del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia de la DAR Guía	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Socialización de las Líneas Estratégicas de la CVC	☐	☐	☐	☐	☐	☐

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por CVC con sus empleados dentro del proceso de modernización institucional.

4- Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La comunicación que me facilita CVC...

	1	2	3	4	5	N/A
...logra que me tenga sentido de pertenencia con la empresa y me comprometa con los objetivos y metas de ésta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me permite conocer sus objetivos del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me ofrece información clara del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me ofrece información suficiente del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me facilita la a participación dentro del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me permite hacerme una percepción positiva del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5- ¿Cree que la comunicación interna en CVC favorece que el empleado conozca el alcance del proceso de modernización institucional?

No lo creo	No demasiado	A medias	Sí, bastante	Sí, mucho	No estoy seguro/a
☐	☐	☐	☐	☐	☐

6- ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos al momento de consultar la información en el *microsite* el proceso de modernización?

- ☐ Comprender la terminología
- ☐ Acceso a la información
- ☐ Falta de tiempo- trabajo en campo
- ☐ Desconocimiento de su ubicación
- ☐ Problemas de conexión

A continuación nos gustaría que valorase como incide la comunicación en su actitudel proceso de modernización institucional.

7-En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación del proceso de modernización institucional?

Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva	Muy efectiva	No estoy seguro/a
☐	☐	☐	☐	☐	☐

8-Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo":

la comunicación ...

	1	2	3	4	5	N/A
...le ha permitido reducir su nivel de incertidumbre alrededor del proceso	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...le ha permitido conocer los beneficios de modernizar la organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... contribuye a que haya mejor aceptación del cambio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... hace que me sienta partícipe y pueda participar del proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...crea un entorno motivador	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...permite establecer lazos de confianza con la organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...le ha permitido tener claridad sobre el proceso de modernización institucional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...le ha permitido que la información sobre el proceso de modernización sea fácil de consultar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A continuación nos gustaría que valorase el nivel de recordación de los mensajes recibidos del proceso de modernización institucional.

9-En términos generales ¿Cómo valora la claridad de los mensajes del proceso de modernización institucional?

Nada efectivo	Poco efectivo	Efectivo	Bastante efectivo	Muy efectivo	No estoy seguro/a
☐	☐	☐	☐	☐	☐

10-¿Cuál de los siguientes mensajes recuerda?...

	Sí	No
...Beneficios del proceso de modernización	☐	☐
...el slogan del proceso de modernización....	☐	☐
...La experiencia de la DAR guía	☐	☐
...El logo del proceso de modernización	☐	☐
...Claridad sobre los alcances del proceso	☐	☐
...La nueva misión y visión	☐	☐
...Las siete líneas estratégicas de la CVC		

11-¿Cómo utiliza los siguientes canales de comunicación para informarse del proceso de modernización institucional?

	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso
Reuniones de grupo	☐	☐	☐
Correo electrónico	☐	☐	☐
Intranet - <i>microsite</i>	☐	☐	☐
Comunicación informal	☐	☐	☐
Chat	☐	☐	☐
Capacitaciones con asesores del Icesi	☐	☐	☐
Cartelera	☐	☐	☐