

Informe final

Proyecto de desarrollo

Laura Elena Noreña Isaza

Daniela Suárez Patiño

Universidad Católica de Manizales

Especialización en Branding y Comunicación Estratégica

Manizales

2017

Proyecto de Desarrollo:

Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Interno para la Alcaldía de Manizales, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.

Laura Elena Noreña Isaza

Código: B1820162003

Daniela Suárez Patiño

Código: B1820162006

Tutor: Ivonne Tatiana Valencia

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Teología

Especialización en Branding y Comunicación Estratégica

Manizales

2017

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	6
1. Planteamiento del Problema .....	6
2. Justificación .....	7
3. Antecedentes .....	9
4. Objetivos .....	11
<i>4.1 Objetivo General</i> .....	11
<i>4.2 Objetivos Específicos</i> .....	11
5. Análisis del Sector .....	12
6. Identificación de actores .....	14
<i>6.1 Población referencia y grupo objetivo meta</i> .....	14
7. Impacto esperado del proyecto .....	15
8. Marco Teórico.....	16
<i>8.1 Comunicación</i> .....	16
<i>8.2 El Código</i> .....	18
<i>8.3. Comunicación Organizacional</i> .....	21
<i>8.2 La comunicación externa</i> .....	24
<i>8.3 La comunicación interna</i> .....	25
<i>8.5 Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación: Modelo de Andrés Aljure Saab.</i> .....	26
9. Metodología .....	30
10. Desarrollo de la propuesta .....	37
<i>10.1. Etapa 1: Análisis de la situación:</i> .....	37
<i>10.2. Etapa 2: el análisis DOFA</i> .....	39
<i>10.3. Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación:</i> .....	39
<i>10.4. Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes</i> .....	40
<i>10.5. Etapas 6 y 7: el plan de acción y definición de indicadores</i> .....	42
Conclusiones .....	50
Bibliografía .....	52

## Lista de Tablas

Cuadro 1. Cruce de valores de las coordenadas Véster .....	34
Cuadro 2: Valoración matriz cruzada de Véster .....	36
Cuadro 3: Diagrama de cuadrantes para priorización de problemas.....	37
Cuadro 4. Plan de acción .....	42
Cuadro 5. Cronograma del plan táctico .....	43

## Lista de Figuras

Grafico 1. Interpretación gráfica del diseño metodológico. ....	30
Gráfico 2. Diagrama de Nubes.....	36

## **Introducción**

El diseño de un plan estratégico de comunicación interna, amerita más que relacionar una serie de actividades a ejecutar, es preciso conocer la diferencia lógica de cada organización en particular, investigar y proponer soluciones a partir de las necesidades puntuales que se identifican. El presente proyecto de desarrollo busca analizar el por qué se presentan problemas comunicativos internos en la Alcaldía de Manizales, a partir de ello priorizarlos y buscar soluciones sustentadas en el análisis, la investigación y la caracterización, dando cuenta de las particularidades auténticas de la cultura organizacional de esta entidad y de la pasología que Andrés Aljure Saab ofrece como la indicada para este tipo de proyectos.

### **1. Planteamiento del problema**

“Un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión” (Aljure, 2015, p. 82). Se entiende entonces la importancia de establecer una verdadera estrategia que permita solucionar las problemáticas organizacionales de una entidad como la Alcaldía de Manizales, la cual dentro de su actual Plan de Desarrollo cuenta con diferentes Secretarías y Unidades, encargadas desde diferentes ámbitos de promover y ejecutar las estrategias que tiene la administración municipal para desarrollar su trabajo en servicio de la ciudadanía manizaleña. Como parte de las mencionadas dependencias se encuentra la Unidad de Divulgación y Prensa, despacho encargado de difundir los procesos de comunicación organizacional, información institucional, imagen corporativa y apoyar el protocolo y promoción de los eventos de comunicación con el público externo (ciudadanía local).

No obstante el proceso de comunicación organizacional descrito, solo da cuenta de una efectiva comunicación con el público externo, pues a nivel interno, solo se dedica espacio para la divulgación de la información organizacional y referente al personal, los despachos y las actividades programadas de interés general, a través de un boletín de carácter informativo como la única estrategia que se viene ejecutando para tal fin.

Lo anterior ha generado una falencia importante de comunicación, ya que los funcionarios no se enteran a cabalidad de los diarios acontecimientos de la organización, esto genera que los administrativos no participen efectivamente de las actividades y no se conviertan en un canal de comunicación acertada con los procesos e incluso con la comunidad, al desconocer diversas situaciones de la realidad interna. Todo lo anterior puede conllevar a un flujo de información negativa y sin veracidad.

Adicionalmente, se detecta falta de interés por parte de los mismos funcionarios y colaboradores en general, aislamiento en cada una de las dependencias y olas de renuncias por falta de adaptación a la administración y sus procesos organizativos.

De primer impacto es fácil notar que el problema de comunicación interna evidenciado puede tener origen en la Unidad de Prensa, ya que no existe una persona encargada específicamente de realizar y ejecutar las estrategias de comunicación interna y desde luego la ausencia de un PEC que cubra organizada, verás y oportunamente el ámbito de la comunicación y difusión interna.

## **2. Justificación**

Un plan estratégico de comunicación interna bien estructurado, que incluya y tenga en cuenta adecuadamente a todos los actores de la organización y canalice acertadamente toda la información que surja de las dependencias de la misma, puede evitar a futuro diversas crisis

organizacionales, el surgimiento de sindicatos, plantones y peticiones de revocatoria, por ejemplo, como lo indica Aljure Saab, todo problema que surja al interior de cualquier empresa es susceptible de haberse evitado o disminuido por medio de una adecuada estrategia de comunicación interna.

Se busca entonces, el diseño de un plan estratégico de comunicación que otorgue el debido valor a las acciones, funciones, actividades y concertaciones de los diversos despachos de esta institución y que cumpla además con el objetivo de empoderar al individuo de la importancia de la comunicación interna, sabiéndose protagonista directo, responsable de la correcta utilización de los medios que se implementen para tal y desde lograr impactar entre el colectivo la necesidad de establecer una mejora continua desde interior para fortalecer directamente el clima organizacional.

Se busca así lograr un impacto a corto y mediano plazo, que genere a partir de los objetivos de comunicación planteados, sentido de pertenencia entre los cerca de 700 empleados de la Alcaldía de Manizales.

Es indispensable en este sentido, determinar de acuerdo a elementos como las particularidades corporativas, resultados de la investigación y diseño metodológico en particular, cuáles instrumentos comunicativos, herramientas y medios (boletines internos, notas de video, audios, entrevistas, conversatorios corporativos, utilización de impresos, redes sociales, etc.) son los más apropiados para interacción comunicacional en la institución, pues todo ello puede depender de las características sociales, culturales y de afinidad que particularizan al colectivo laboral, por lo tanto es fundamental definir que frecuencias y tácticas deben seguirse para lograr el éxito en la medida de integrar por estos medios o espacios a los empleados y generar el buscado cambio de actitud corporativa como es lo indicado.



### **3. Antecedentes**

Un PEC como bien lo sustenta Aljure Saab en lo extensivo de su tratado no busca solo informar y estructurar un sistema de divulgación en toda organización, sino también promover valores como la identidad corporativa y visualizar positivamente –el valor corporativo interno– como resultado de una comunicación congruente, pertinente y efectiva.

Es claro que la Unidad de Prensa de la Alcaldía de Manizales dentro de sus procesos de comunicación interna viene manejando desde varias administraciones atrás, un modelo basado en emitir boletines internos semanales por medio de los correos electrónicos institucionales, a través del cual se difunden las actividades propias de la Administración y a su vez los programas y campañas dirigidos a la comunidad interna.

Los funcionarios de la Administración, según se escucha comentar entre el colectivo laboral, suelen ver estos boletines como correos de basura, que los eliminan automáticamente de sus bandejas de entrada; esto desde luego trae grandes problemas al proceso de comunicación interna, principalmente un soslayo de desinformación al interior, rumores y chismes sin fundamento y mal manejo de los temas que la Unidad de Prensa desea difundir para establecer una comunicación de interacción con el público interno.

Otro despacho de la Alcaldía de Manizales, el área de Gestión Humana, es un gran aliado de la Unidad de Prensa para el establecimiento de una comunicación efectiva con los colaboradores de la entidad, pues además es el departamento que mejor requiere del apoyo para la difusión de información puesto que coordina el plan de beneficios para los colaboradores de la Administración Municipal y con ello sendas actividades como jornadas de salud, vacunación, capacitación, recreación o integración. Es justo este tipo de información el que mayormente

requiere impacto entre los empleados, toda vez que hace parte de un protocolo de beneficios para ellos pensado y que supone la inherencia a un total interés entre el colectivo, pues da cuenta del beneficio individual.

Todas estas acciones se informan por los boletines internos y aun así, la gran de la mayoría de veces, las personas no acceden a los beneficios, actividades o programaciones; pues según se informa, aducen no enterarse. Hace falta entonces garantizar la apropiación de la información, hacerla dinámica, interactiva, interesante, atractiva y sintética para a través de diferentes medios responder al real y total aprovechamiento de la misma, en beneficio de la institución, las personas y plan el comunicativo que a bien se determine.

Además de los medios mencionados como recurrentes (boletines internos y carteleras institucionales), otra de las herramientas a la fecha utilizada como mecanismo de comunicación interna en la Alcaldía de Manizales, es un perfil en Facebook, en el que diariamente se realizan publicaciones de fotos correspondientes a los eventos y se divulga información importante para los empleados.

No obstante, este perfil es visto como un soporte social y no informativo de la administración, según se escucha en conversaciones con los colaboradores.

Posterior al análisis de antecedentes de PEC en entidades del gobierno local y departamental, es preciso inferir que estas instituciones estatales han logrado que su marca (Alcaldía o Gobernación), haya trascendido bajo sus planes de comunicación externa, pues es innegable como su posicionamiento redundante en reconocimiento dentro de la comunidad y humaniza la marca (institución) de tal manera que los ciudadanos sienten como propios los mensajes, planes,

programas y proyectos sociales que se les dirigen, gracias a un estructurado proceso de comunicación pensado para tal fin.

Caso contrario a lo que ocurre con la comunicación interna, pues aun cuando las estrategias de comunicación puedan estar bien diseñadas para la comunicación con el público, se descuida una estructura homóloga que permita en primera medida “organizar la casa” y lograr ese mismo impacto y credibilidad comunicacional que se tiene por fuera, al interior de la institución -entre su colectivo laboral- que representa el núcleo que concibe cualquier proyecto.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de comunicación interno para la Alcaldía de Manizales, definiendo las acciones y mecanismos más oportunos para lograr su efectividad en el posicionamiento de la comunicación institucional como referente de la armonía y adecuado clima laboral en la entidad.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Estipular consideraciones para el uso de la metodología y encontrar problemáticas a solucionar mediante un plan de comunicación cuidadosamente estructurado.
- Efectuar análisis de la situación actual en la organización, para plantear una serie de acciones que contribuyan al mejoramiento del proceso comunicativo interno.

- Priorizar los mecanismos y estrategias que se deben seguir y delimitar cuáles van por la dirección correcta, como resultado de la realización de un análisis DOFA.
- Definir los públicos objetivos y los mensajes correspondientes según sus características para proyectar una comunicación congruente y clara según sus expectativas y necesidades identificadas.
- Construir un plan de acción acorde a los objetivos planteados, bajo la premisa de definir acciones que contribuyan a despertar el interés por la información interna entre funcionarios y contratistas de la institución.
- Definir indicadores que posibiliten medir el impacto y el resultado del proyecto.

## **5. Análisis del Sector**

La planificación de la comunicación organizacional interna en instituciones gubernamentales en el Eje Cafetero, arroja diferentes experiencias, pues entidades como la Gobernación de Caldas, La Gobernación de Quindío, Dirección Territorial de Salud de Caldas, La Alcaldía de Pereira, Secretaría Departamental de deporte de Risaralda o el Instituto de Cultura y Turismo de Manizales, hacen especial hincapié en actividades de difusión interna entre las que sobresalen la divulgación por medio de boletines internos (electrónicos o físicos), estrategias de concertación entre empleados como actividades de integración por áreas de trabajo y otras de carácter informativo periódico o utilización de medios tipo cartelera institucional y en cierta medida de medios electrónicos para la comunicación de mensajes de interés corporativo. Métodos convencionales que poco le apuestan a la novedad como estrategia de enganche con su público.

No es evidente la reconocida existencia de planes de comunicación interna organizados, que se deriven de la investigación particular sobre las necesidades de cada corporativo y que como PEC estructurados denoten altos estándares de fortalecimiento al clima organizacional o al establecimiento de una comunicación interna suficiente y ampliamente reconocida como exitosa.

En ciudades externas al Eje Cafetero, como Medellín y Barranquilla, es de dominio público que ambas cuentan con ciertas estrategias para fortalecimiento de la comunicación y el clima organizacional en sus Alcaldías Municipales. Estas ciudades le apuestan a la inclusión de elementos propios de la activación de marca, como motivantes en la difusión de las campañas de ciudad y a la vez incentivos para sus colaboradores, por ejemplo en la Alcaldía de Medellín invitan a todos los empleados a eventos de pre-lanzamiento de la Feria de las Flores. Es decir, se les cuenta en primicia que se va a hacer en la ciudad. En el caso de Barranquilla es común la entrega funcionarios y contratista de la Alcaldía de suvenires como Mugs, lapiceros, agendas y demás elementos recordatorios como parte de una estrategia de posicionamiento interno de la marca institucional y empoderamiento comunicativo de campañas y procesos, que posteriormente se desarrollarán en beneficio de la población barranquillera.

Un caso destacado de efectividad en términos de comunicación interna, podría relacionarse con las acciones emprendidas al interior de la Dirección Territorial de Salud de Caldas; al consultar en la web es fácil advertir como cuenta con estrategias de integración por subdirecciones, jornadas dedicadas al esparciendo recreativo, comunicación a través de formativos interactivos digitales (boletines, piezas publicitarias, videos) y una acción que llama especialmente la atención: un perfil interno en Facebook, creado no como Fan Page, sino como perfil convencional a efectos de controlar la aceptación e invitación a esta red exclusivamente a personas que trabajen en la institución y el cual deja evidencia de todas las actividades que se

realizan internamente (pausas, activas, bailes recreativos, celebraciones de cumpleaños, fechas especiales en salud y reconocimientos a empleados por diversos motivos); elementos de los que además se deduce, existe una buena planificación de la comunicación.

## **6. Identificación de actores**

El proyecto para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación interno para la Alcaldía de Manizales busca impactar en promedio a 700 empleados que laboran en el Centro Administrativo Municipal, divididos en planta temporal, carrera administrativa, prestación de servicios y provisionalidad. Estas personas que cumplen con sus labores en las doce secretarías de despacho y cinco unidades, trabajan en pro de la ejecución del Plan de Desarrollo, propuesto en cada cuatrienio por cada administración Municipal.

## **6. Población referencia y grupo objetivo meta**

Es importante tomar como referencia para iniciar el proceso de construcción del PEC, no solo los antecedentes institucionales mencionados, sino también algunos actores del medio externo, que pueden llegar a ser vitales en su aprovechamiento para establecer estrategias de enlace que faciliten la comunicación efectiva al interior de la organización, la misma que no solo depende de una estructura planificada y organizada como lo determinará el proyecto, sino de las actividades allí consignadas (capacitaciones, cursos de formación, motivaciones, fomento al uso de las herramientas digitales), las cuales debe establecer sinergias con tácticas pedagógicas y acercamientos que movilicen la adecuada utilización de la dimensión comunicativa.

El propósito estriba en la necesidad generar mensajes que penetren de forma masiva al colectivo, pues la finalidad de la información con propósitos de comunicación institucional busca generalizar el mensaje en pos del posicionamiento del proyecto comunicativo interno.

Desde luego el impacto de la información contempla una serie de mensajes claros y pertinentes que lleguen a los actores corporativos pero a la vez generar un eco institucional que redunde en reconocimiento de la Alcaldía de Manizales como principal responsable de la sana convivencia, bienestar y calidad laboral del público hacia el cual dirige el proyecto comunicativo planteado.

## **7. Impacto esperado del proyecto**

La implementación del Plan de Comunicación Interna para la Alcaldía de Manizales, busca que cada uno de los actores que interfieren en la ejecución del Plan de Desarrollo de la Administración Municipal (funcionarios y contratistas) participen activamente en todas las actividades de la entidad, adquieran sentido de pertenencia y compromiso, se sientan motivados, a gusto con sus responsabilidades y aporten activamente a cada una de sus dependencias y que evidencien sentido de pertenencia por los proyectos de la institución. Tal resultado se espera obtener a partir de una correcta planificación de la comunicación institucional, utilizando como estrategia un PEC, que mediante diversa y aplicadas acciones comunicativas de cuenta de una mejor armonía laboral dentro de esta organización gubernamental.

El Diseño del Plan Estratégico de Comunicación interno busca también promover el reconocimiento de la Unidad de Divulgación y Prensa entre el colectivo organizacional que espera mayores resultados por parte de esta dependencia, busca también establecer permanencia

informativa en los distintos medios de comunicación institucional, con miras a tener canales directos y oportunos para la transmisión de la información a su grupo primario de colaboradores (empleados) y que de esta forma la institución crezca en imagen, posicionamiento y finalmente en compromiso individual, todo ello derivado del empoderamiento y veracidad corporativa que puede generar una comunicación bien concebida al interior de toda entidad.

## **8. Marco Teórico**

Es imperativo establecer un abordaje analizando la comunicación desde sus parámetros básicos, incluso definición, previo a la proyección del PEC interno, pues este debe partir de un punto claro de orientación, desde el cual exista coherencia y claridad conceptual toda vez que se busca determinar un impacto comunicativo a partir de elementos sencillos y a la vez en proyección de la inherencia de elementos aunados que precisen la efectividad del proceso en todos los estamentos de la organización (Alcaldía de Manizales).

### **8.1. Comunicación:**

Según la Real Academia Española, el término comunicación hace referencia a "trato, correspondencia entre dos o más personas" y "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor".

Por lo tanto la comunicación estriba en transmitir un mensaje de una manera concisa y clara a un público objetivo bajo una intención determinada por el emisor y mediada por la intención del



receptor en su rol de intérprete y en caso de retroalimentación al jugar un indispensable en el cambio de roles emisor - receptor.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de respuesta, sea una palabra, actividad o conducta. La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás, por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una relación al comunicado que ha enviado. Generalmente la intención del que comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. (Martínez de Velasco & Nosnik, 1998)

El proceso de comunicación se define generalmente, como la interacción por medio de la cual se busca establecer contacto con otra persona mediante la transmisión de un mensaje, con el fin de obtener algún tipo de respuesta o reacción al mismo, ya sea por medio de una acción, opinión o actitud. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2016).

Posterior al análisis conceptual primario sobre la comprensión teórica del término, es preciso reconocer la comunicación mucho más allá del acto lingüístico; pues el universo está rodeado desde la misma concepción de la naturaleza de procesos interactivos que establecen comunicación per se y que tienen que ver con la interpretación de los códigos que desde los distintos ámbitos culturales y la emergencia de la naturaleza se dan sin esfuerzo alguno, pues todo sistema está concebido justamente a partir de convenciones que hacen comprensible la comunicación emisor - receptor.

Si la noción de comunicación genera problemas, la de la teoría de la comunicación no le va a la zaga, también esta genera discrepancias. En primer lugar y a semejanza de lo

que ocurre en numerosas ciencias del hombre y la sociedad, posición y definición de la teoría, de una u otra escuela, o de una epistemología u otra, se oponen enérgicamente.

(Materlat & Materlat, 1997, P.10).

De tal manera la comunicación permeada por distintas corrientes de pensamiento es la sumatoria de una evolución, en la que es concordante que el intercambio y reciprocidad entre sus elementos marca determinantes comunes que generalizan el concepto.

En la comunicación interpersonal directa se dan dos formas diferenciables de relación: interacción en tiempo real, (diálogo cara a cara o a través del teléfono); interacción diferida, el mismo diálogo personal secuenciado por la intervención de medios técnicos interpuestos como el correo postal. (Costa, 2009, p. 156).

En todo proceso de interacción existe ya comunicación, sin necesidad expresa de intercambio lingüístico, sino desde el efecto mismo de intercambio entre dos elementos que puedan o no retroalimentarse, “desde el verde de la vegetación que expresa vida, frescura, crecimiento... hasta el caso de lluvia que indica procesos previos de evaporación y supone posterior humedad” (Jiménez & Marulanda, 2017), así todo objeto u ocasión comunica algo, pero esto también tiene que ver con la interpretación de la contraparte, no necesariamente la intención de la comunicación inicial, es la misma que decodifica el receptor, pues esto depende de elementos culturales, externos, situacionales, comportamentales y hasta psicológicos. Es importante establecer un proceso de interpretación del código previo a cualquier acto comunicativo.

## **8.2. El código**

Es necesario destacar la relevancia del código “puede ser un signo o un conjunto de símbolos que expresa un significado, pero lo es no por su conformación sino porque una comunidad o

grupo de personas está de acuerdo en que su significado es el mismo para todos” (Jiménez & Marulanda, 2017), Tal ejemplo infiere que el símbolo de la Cruz Roja, cobra real significado porque democráticamente las personas reconocen de primer impacto esa cruz como la identidad en general de una entidad, sin que hayan letras o títulos en los se lea “cruz roja”; o que un billete de 100 mil pesos represente su valor porque la sociedad así lo haya acordado, cuando en verdad el billete en sí, no es en esencia un valor económico, es simplemente un papel, el valor solo está en el convenio de intercambio que entre todos los ciudadanos ya está pre-establecido, o sea, codificado; por citar solo unos casos ilustrativos.

Se definen tres tipos de descodificación de los mensajes: dominante, relativo a la hegemonía del medio; el código oposición, relativo a la interpretación del mensaje por medio de otros marcos de referencia y el código negociado, que es una resultante de las primeras dos. De ese modo, los autores repasan, sin profundizar, los procesos de los estudios de recepción que caracterizaron gran parte de la trayectoria de esta veta fructífera de investigación crítica emanada de la Universidad de Birmingham. (Reseña de "Historia de las teorías de la comunicación" de Michéle y Armand Mattelart, 2011).

Para que el proceso de comunicación logre el propósito de informar, debe entonces establecer un acuerdo entre quien emite y quien recibe la información, ese acuerdo que el código, debe contemplar los siguientes elementos para que se equipare la comprensión y el equilibrio del mensaje que se cruza entre ambos actores.

1. Claridad: El mensaje debe caracterizarse por ser inequívoco y de fácil comprensión para el receptor.

2. Objetividad: La información impartida debe caracterizarse por ser veraz y autentica, debe ser fiel a la realidad.
3. Pertinencia: la información debe ser oportuna y útil para los propósitos establecidos dentro del acto comunicativo.
4. Interés: La información contenida en el mensaje debe tener la capacidad de involucrar y motivar al receptor.
5. Precisión: la información objeto del mensaje debe ser exacta y completa.

(SENA, 2016).

En consecuencia y acercando la mirada de la codificación y decodificación para establecer claridad en los mensajes y atendiendo la perspectiva de distintos autores, José Manuel Alarcón en su artículo “La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas”, comenta lo importante que es la comunicación dentro de la empresa, resaltando ciertos puntos importantes como que para tener una comunicación buena, se debe lograr que ésta fluya tanto vertical (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) como horizontal. Esto se logra aprendiendo a escuchar a todos en la empresa, desde el portero hasta el gerente.

Por código entendemos los sistemas de reglas (tanto sintácticas como semánticas) que permiten la producción e interpretación de un discurso. Pero, como señalamos anteriormente, en una sociedad no existe un solo código, compartido por el emisor y el destinatario, sino que hay una gran variedad de ellos. (Eco, 1985, p. 177).

Es de tal manera el proceso de establecer comunicación es un verdadero constructo, un arte del que debe responsabilizarse un profesional conocedor de su importancia y correcta aplicación

en un contexto dado, “es sabido que todo arte posee sus propias especificaciones, en cuanto a los materiales que utiliza y al medio en que se desenvuelve” (Botero, 1993), lo cual indica que debe la comunicación ser identificada en el contexto específico donde tiene sustento, pues varía al depender de distintas condiciones y códigos.

### **8.3. La Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional puede ser clasificada de muchas maneras según el criterio que se requiera. Por ejemplo si hablamos de que el criterio es el público al que va dirigida, se puede clasificar entonces como comunicación interna o externa. Si hablamos de que el criterio es el actor que interfiere, se puede clasificar como comunicación interpersonal, colectiva o pública. (Aljure, 2015, p.42).

Es así como se define la comunicación como al interior de cualquier entidad organizativa como por la medición del proceso de las relaciones que producen entre empelados, procesos que como se ha expresado ya obedece a una construcción social (dos o más personas o elementos), que permiten una interpretación y una difusión efectiva, o no, del mensaje institucional.

“La organización: entendida también como entidad, empresa o institución, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones e interacciones. Nace de una necesidad de cooperar para obtener fines determinados y requiere de jerarquización, división de trabajo y coordinación para sincronizar los recursos y esfuerzos del grupo. Esta no se reduce solamente al organigrama, sino que también se comprende de procedimientos, sistemas de transmisión de información, gestión y mecanismos de coordinación, entre otros”. Politécnico Superior de Colombia (PSC, 2016).

A partir de diferentes fundamentos teóricos es posible afirmar que la comunicación en las organizaciones es un factor determinante para su desarrollo integral y su permanente evolución. “La comunicación es el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Entonces, si existe una relación de complemento entre la comunicación y la proyección de toda empresa, la comunicación externa o de carácter social - informativa, no puede ser la excepción en términos de reputación y posicionamiento de una institución, máxime si se trata de una entidad de naturaleza pública, cuya finalidad se fundamenta en los servicios que ofrece con necesidad de llegar a la comunidad en pleno, sin distingo alguno, y que a la vez promueva el prestigio social de la institución.

Es preciso también tener control de la información que se proyecta, cómo se expone y que seguimiento se debe hacer de esta, pues la dinámica circular de la comunicación se acompaña inevitablemente de parásitos o ruidos que afectan negativamente a la imagen, la cual en sí misma es un proceso en permanente oscilación pero orientado por la estabilidad. (Costa, 2009, p. 155)

“La Comunicación Organizacional es definida como el conjunto de todos los mensajes emitidos por la empresa a través de personas, elementos físicos, productos y servicios; influyendo tanto en el ámbito interno como externo de las organizaciones, considerándose así como una función totalizadora de la misma, lo que en consecuencia logrará la articulación de las partes con el todo”, (PSC, 2016). Definido esto, la comunicación organizacional se entiende como el elemento que da vida las relaciones entre grupos y personas que articulan una organización cualquiera, es posible también inferir que la comunicación es en consecuencia un factor determinante en la consecución de mejor ambiente o clima laboral, desempeño de las

funciones, lograr coherencia entre los principios y valores organizacionales con el desempeño de los empleados.

La organización posee recursos de comunicación, a través de los cuales se expresa y pretende actuar sobre los públicos. La tarea del encargado de la comunicación de la empresa consiste en la administración (la identificación, planificación y puesta en marcha) de esos recursos para actuar sobre los públicos con eficiencia. Es decir, no actuamos directamente sobre la imagen de la empresa, sino sobre los recursos de comunicación de la organización. La actuación sobre la imagen es indirecta. (Capriotti, 2006).

Lo anterior es posible no solo en el entendimiento de políticas o instrucciones de manera descendente (desde jefes y directivas hacia los demás integrantes del colectivo laboral), sino que también facilita una comunicación ascendente (desde instancias menores hacia las autoridades de la organización), un correcto manejo de la comunicación organizacional debe en consecuencia generar procesos eficaces de comunicación entre todos los miembros de la organización que den cuenta de: protocolos y normatividad, conductos, jerarquización de la comunicación, procesos que formalizan la comunicación generando efectividad en el proceso y evitando caer en la impresión de los rumores e información no sustentada, ni corroborada (comunicación informal).

La dinámica circular de la comunicación se acompaña inevitablemente de parásitos o ruidos que afectan negativamente la imagen, la cual en sí misma es en sí misma un proceso en permanente oscilación pero orientado por la estabilidad, (Costa, 2009, p. 155)

De acuerdo a planteamientos teóricos la comunicación organizacional cumple dos funciones puntuales:

Función informativa: se pregunta y responde cuestiones como ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué es lo que perseguimos?, ¿Qué hacemos?, ¿En qué estamos? = visión y misión de la organización.

Función operativa: está relacionada con la gestión y administración institucional, el trabajo, la planificación y proyección organizacional. Se trata entonces de las órdenes o disposiciones, capacitación, instrucciones y manuales de procedimientos para ejecutar funciones, (PSC, 2016).

Una comunicación seria y juiciosamente estructurada cumple con funciones claras que se convierten en el norte de la planificación en toda empresa, desde la propuesta comunicativa y que puede contribuir a un real entendimiento organizacional y al logro de metas establecidas.

#### **8.4. La comunicación externa**

A partir de un adecuado manejo de la comunicación interna, es posible entonces derivar procesos de imagen, proyección social y negociaciones hacia el contexto de la organización (exterior), es este un segundo ámbito, pues es indispensable mantener un correcto equilibrio en la comunicación que denote armonía y organización en los procesos, para pasar a comunicar al contexto de la institución, lo que termina siendo un reflejo de lo que ocurre adentro.

“En términos de comunicación toda empresa se comporta como un emisor de mensajes. Su actividad receptora es ciertamente mucho menos evidente a los ojos de una colectividad”, Costa, 2009, p.161).

Y es que la comunicación externa cumple factores determinantes en temas como el posicionamiento de imagen de la empresa, relaciones públicas, apoyo a la gestión y contribuye a dar valor a la prestación de sus servicios o producción. “Lo más delicado de las diferencias entre los distintos medios, es la sutileza, con que se manifiestan las mayoría de ellas” (Botero, 1993). Es justo en esta transversalidad de la comunicación en la que se hace imperativo conocer la



importancia de la comunicación interna como proceso, para entender la comunicación externa en su objetivo principal definido en la proyección e impacto social que la empresa va a ostentar, también a partir de cómo se comuniquen sus colaboradores con la sociedad.

## **8.5 La comunicación interna**

La comunicación interna está dada por la serie de actividades y procesos de comunicación que se tienen estructurados y protocolizados al interior de una organización, con el fin mantener un flujo de comunicación permanente entre los miembros de la organización y su objetivo está implícito en coordinar relaciones de información que propendan por el reconocimiento constante de los colaboradores de la empresa como por sus procesos (permanecer informados), generar un positivo ambiente laboral a partir de la asertividad comunicativa y hacer estricto cumplimiento de los objetivos corporativos.

El objetivo central de la comunicación interna, es potenciar el crecimiento del capital humano de la organización, logrando así consolidar una cultura organizacional que promueva el sentimiento de pertenencia hacia la institución, su lealtad y compromiso. (Politécnico Superior de Colombia, 2016).

Es importante insistir en que en el proceso de comunicación, el emisor, el canal y el destinatario no son independientes, sino que están interrelacionados, se ejercen una influencia mutua, y estas interinfluencias inciden en el proceso de producción e interpretación del discurso, (Capriotti, 2006), por tanto es de vital importancia destacar su congruencia a la hora comunicar mensajes a los públicos internos de toda organización.

La comunicación interna se ocupa más allá de un proceso de información interna, de otras funciones que potencian la organización en términos de clima laboral, dinámicas de productividad en concordancia con la cultura organizacional y de otras acciones puntuales como las que expone el politécnico superior de Colombia en su documento virtual.

En cuanto a las funciones de la comunicación interna se destacan:

1. Diseño de la cultura corporativa: filosofía de la organización.
2. Diseño de la identidad corporativa: desarrollo de los logotipos y demás señas que identifican a la empresa.
3. Gestión de los contenidos de Intranet.
4. Elaboración de publicaciones internas: desde cartas hasta revistas.
5. Gestión de los tableros de anuncio.
6. Organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la Comunicación y sus aplicaciones.

Se observa como desde los lineamientos propuestos por los autores, la comunicación contempla una serie de responsabilidades transversales en términos generales a la organización, que dependerán en gran medida de la creatividad y capacidad de adaptación de los profesionales responsables de ella para lograr real impacto en el alcance de los objetivos propuestos en mejora de la comunicación interna que se da entre los diferentes estamentos de la institución y que requieren especial atención desde la formulación para garantizar su éxito.

## **8.6. Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación: Modelo de Andrés Aljure Saab.**

1. Análisis de la situación: factores internos y factores externos de la organización

2. Análisis DOFA
3. Definición de Objetivos
4. Definición de Públicos
5. Definición de Mensajes
6. Definición de planes de acción
7. Definición de indicadores.

**Etapas 1: Análisis de la situación:** no se trata según indica el autor de establecer un análisis a la ligera, si bien lo que se busca es generar un análisis real de la situación, en este caso concreto la “comunicación interna en la Alcaldía de Manizales”, es necesario entonces partir de la consulta interna (investigación) y no de la suposición de las problemáticas a analizar.

Es necesario trabajar aliadamente con la estrategia organizacional de la empresa, esto representa los valores corporativos, la cultura, las costumbres el tipo de público al que la comunicación se dirige, etc. Pues por ejemplo sería ilógico proponer un cambio en la flexibilidad de los horarios de trabajo, si la organización para la que se ejecuta el PEC, es una institución como la Policía Nacional, en la que justamente de esa rigurosidad depende el correcto desempeño de las labores a cargo.

Es así como un análisis que involucre situación interna – situación externa, debe mirarse a través de una óptica multidisciplinar con la participación de diversos actores y poniendo sobre la mesa la realidad de la entidad en distintos escenarios, transversalizados bajo la infalible mirada de las características propias que identifican a empresa objeto de la investigación planteada.

**Etapa 2: el análisis DOFA:** el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, parte esencialmente del resultado de una investigación “in situ”, con identificación de problemas reales, resultados de un diagnóstico enfocado a la problemática planteada inicialmente y en busca de soluciones fehacientes. En entonces, de acuerdo a la propuesta del autor, como luego de una correcta etapa de priorización, el análisis DOFA determina en que se está fallando, pero también que factores o elementos marchan por el camino indicado. Las debilidades indican claramente la “alerta verde” que se problemáticas puntualmente presenta la organización y son susceptibles de intervenir en aras de resarcir el problema planteado como base inicial del ejercicio.

**Etapa 3: definición de objetivos estratégicos de comunicación:** es indispensable, priorizar debida y concienzudamente las debilidades que arroja el análisis DOFA, es así posible entonces, encontrar las situaciones clave, los imperativos que están causando las problemáticas, definidas como planteamiento inicial para la base de la investigación o situación a subsanar. Es pasar de lo que no se tiene a un escenario ideal, esto es, ubicar esa debilidad (es) como una meta, un objetivo que denota un nuevo punto de partida. De ahí en adelante se emprenderán las acciones necesarias para contribuir a la solución de las debilidades y contrarrestar la problemática objeto de estudio.

**Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes:** indica Andrés Aljure Saab, como para identificar los públicos es preciso tener muy en cuenta las etapas anteriores, en consecuencia, de acuerdo a las condiciones y características de la cultura organizacional que se esté abordando, al tipo de debilidades a cubrir se priorizan los públicos a

los cuales se le va a dirigir los mensajes, estos últimos dependerán de las características de públicos definidos como necesarios para la comunicación, pues no es lo mismo hablarle a los jóvenes a través de las redes sociales, que a las generaciones mayores por medio de la prensa escrita. Por tanto hay que tener especial sigilo en cómo y qué se le comunica a cada grupo, como se puede clasificar de acuerdo a características comunes y programarlo todo adecuadamente.

**Etapa 6: El plan de acción:** este es el punto que establece el norte que tomará el plan estratégico de comunicación en lo sucesivo, es aquí donde se establecen las acciones concretas para darle solución a las debilidades priorizadas, es también en este punto, donde se proponen las actividades determinadas por tiempos de ejecución y se asignan responsabilidades, pues del correcto cumplimiento de ellas es cómo se contribuye a que las estrategias resulten efectivas en el cumplimiento del objetivo, o sea, garantiza la efectividad y operatividad del Plan Estratégico de Comunicación.

**Etapa 7. La definición de indicadores:** los indicadores se deben definir no solo como un instrumento de medición final que permita medir la evaluación final de cada una de las acciones propuesta a través de todas las actividades, medirlas en tiempo, objetividad y correlación con el objetivo perseguido, es importante también establecer indicadores de gestión, los cuales permiten determinar si las actividades se están logrando efectivamente, y si el resultado no es el esperado, replantearlas o sustituirlas. Todo esto permite evaluar periódica y seguidamente la ejecución del plan de comunicación.

## 9. Metodología

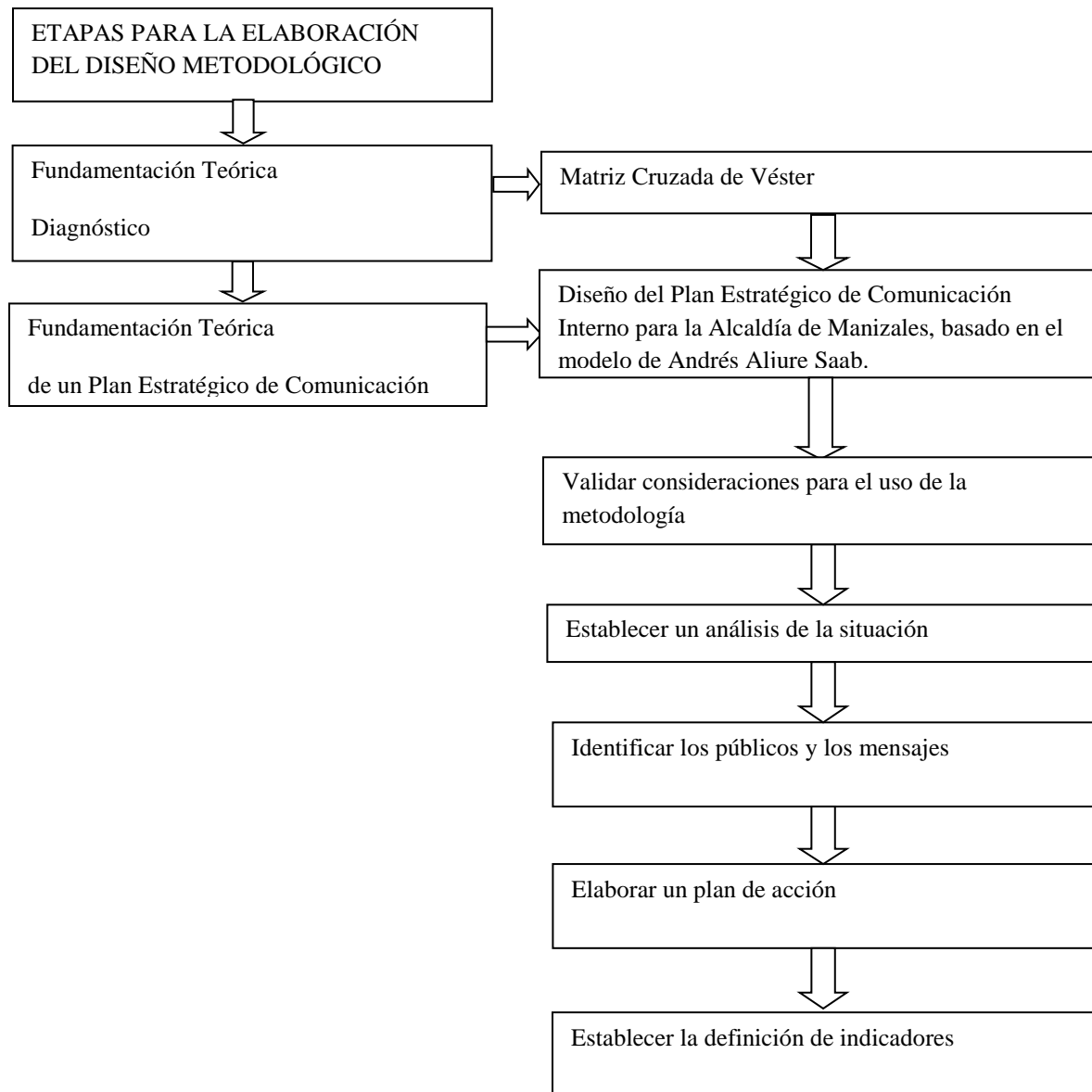


Gráfico 1. Interpretación gráfica del diseño metodológico.

Fuente: Elaboración propia con información consultada.

Con base en la fundamentación teórica anteriormente expuesta, se da inicio al desarrollo la propuesta, la cual estará constituida por las siguientes etapas:

- Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para la priorización de problemas.

- Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Interno para la Alcaldía de Manizales, basado en el modelo de Andrés Aljure Saab.
- Validar consideraciones para el uso de la metodología
- Establecer un análisis de la situación
- Identificar los públicos y los mensajes
- Elaborar un plan de acción
- Establecer la definición de indicadores.

El desarrollo de cada una de estas etapas facilita las respuestas o soluciones a los objetivos planteados en la propuesta.

### **Diagnóstico a través de la aplicación de la matriz cruzada de Vester para la priorización de problemas**

El diagnóstico permite identificar de manera objetiva las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución. Es importante porque favorece direccionar estratégicamente los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar la excelencia en los procesos de comunicación. Para la construcción de la matriz se parte de un diagnóstico teniendo en cuenta los siguientes elementos:

**Lluvia de problemas:** en esta etapa del diagnóstico se identifican los diferentes problemas de comunicación interna de la Alcaldía de Manizales, igual que sus factores clave de éxito, encaminados a la identificación de oportunidades de mejoras y el planteamiento de estrategias eficaces.

**Efecto de un problema sobre los demás (matriz cruzada de Vester):** la aplicación de este instrumento permite cruzar cada uno de los problemas identificados en la empresa y determinar su relación con los demás, se califica en una escala de incidencia de 0 a 3 en la que:

0= No Incide

1= Alguna Incidencia

2= Gran Incidencia

3= Incide Completamente

Después de evaluar los problemas y sus efectos en la matriz cruzada de Vester, se realiza la sumatoria de cada eje para aplicar una fórmula matemática en la que:

$$X = Ls - Li \sqrt{2} + Li$$

Ls: es el mayor valor sobre el eje X. (sumatorios horizontales de la matriz)

Li: es el menor valor sobre el mismo eje.

$$Y = Ls - Li \sqrt{2} + Li$$

Ls: es el mayor valor sobre el eje Y. (sumatorios verticales de la matriz)

Li: es el menor valor sobre el mismo eje.

Se obtiene el valor resultante de dichos ejes y se identifican las coordenadas de la matriz para ser representada gráficamente mediante el diagrama de nubes.

**Diagrama de nubes:** representación gráfica de las coordenadas identificadas tomando como punto de referencia el trazo de las coordenadas de los valores resultantes de X y Y a través de las fórmulas aplicadas. El diagrama de nubes permite identificar los problemas principales a través de los cuadrantes especificados dentro del plano cartesiano y tomando como referencia los problemas causa, activos, indiferentes y pasivos:



- **Problemas Causa:** son las debilidades identificadas en la organización.
- **Problemas Activos:** son las oportunidades identificadas en la organización.
- **Problemas Indiferentes:** son las amenazas identificadas en la organización.
- **Problemas Pasivos:** son las fortalezas identificadas en la organización.

Se construye la matriz donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Alcaldía de Manizales.

Cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, detectadas se evalúan según el nivel de impacto para la organización en una escala de alto, medio y bajo, donde: A= alto, M= medio, B= bajo.

Se plantean estrategias para controlar y mejorar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas en la empresa e identificar oportunidades de mejora en los procesos de comunicación.

### **Lluvia de problemas de comunicación identificados al interior de la entidad gubernamental: Alcaldía de Manizales**

1. Constante generación de rumores y ruido organizacional frente a la gestión del Alcalde Municipal.
2. Desinterés del colectivo laboral por las pocas herramientas de comunicación que internamente se utilizan.
3. Inexistencia de un plan estratégico de comunicación interna.
4. Carencia de sentido de pertenencia, extensivo a un bajo clima organizacional
5. No se dimensiona la importancia de la comunicación interna en la institución.

6. No se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias del personal de la Alcaldía para mejorar las estrategias de comunicaciones.
7. Falta de innovación en los mecanismos para que los funcionarios se enteren de las actividades y programas que adelanta la administración.

**Cruce de valores de las coordenadas Vester**

<b>P</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>T</b>
<b>1</b>	0	2	0	3	2	0	0	<b>7</b>
<b>2</b>	2	0	0	2	3	1	1	<b>9</b>
<b>3</b>	2	3	0	2	3	3	3	<b>16</b>
<b>4</b>	3	3	0	0	2	1	1	<b>10</b>
<b>5</b>	2	3	1	2	0	2	1	<b>11</b>
<b>6</b>	2	3	1	2	1	0	3	<b>12</b>
<b>7</b>	2	3	2	2	3	3	0	<b>15</b>
<b>T</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	

Cuadro 1. Cruce de valores de las coordenadas Vester.  
Fuente: elaboración propia

<b>No.</b>	<b>Descripción de los problemas</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>Total de activos</b>
<b>P 1</b>	Constante generación de rumores y ruido organizacional frente a la gestión del Alcalde Municipal.	0	2	0	3	2	0	0	<b>7</b>
<b>P 2</b>	Desinterés del colectivo laboral por las pocas herramientas de comunicación que internamente se utilizan.	2	0	0	2	3	1	1	<b>9</b>
<b>P 3</b>	Inexistencia de un plan estratégico de comunicación interna.	2	3	0	2	3	3	3	<b>16</b>
<b>P 4</b>	Carencia de sentido de pertenencia, extensivo a un bajo clima organizacional	3	3	0	0	2	1	1	<b>10</b>
<b>P 5</b>	No se dimensiona la importancia de la comunicación interna en la institución.	2	3	1	2	0	2	1	<b>11</b>
<b>P 6</b>	No se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias del personal de la Alcaldía para	2	3	1	2	1	0	3	<b>12</b>

	mejorar las estrategias de comunicaciones.								
<b>P 7</b>	7. Falta de innovación en los mecanismos para que los funcionarios se enteren de las actividades y programas que adelanta la administración.	2	3	2	2	3	3	0	<b>15</b>
	<b>Total de pasivos</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-</b>

Cuadro 2: Valoración matriz cruzada de Véster  
Fuente: elaboración propia con información consultada.

### Diagrama de nubes

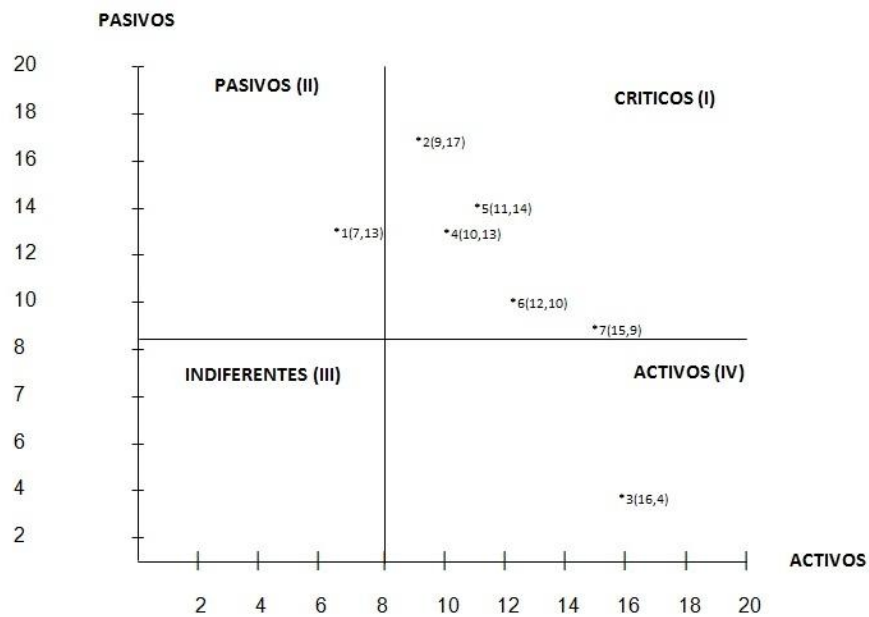


Grafico 2: Diagrama de Nubes  
Fuente: elaboración propia

## Diagrama de cuadrantes para priorización de problemas

CUADRANTE 2: PASIVOS (Consecuencias)	CUADRANTE 1: CRÍTICOS (Problema principal y su causas principales)
1. Constante generación de rumores y ruido organizacional frente a la gestión del Alcalde Municipal.	<p>2. Desinterés del colectivo laboral por las pocas herramientas de comunicación que internamente se utilizan.</p> <p>5. No se dimensiona la importancia de la comunicación interna en la institución.</p> <p>4. Carencia de sentido de pertenencia, extensivo a un bajo clima organizacional.</p> <p>6. No se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias del personal de la Alcaldía para mejorar las estrategias de comunicaciones.</p> <p>7. Falta de innovación en los mecanismos para que los funcionarios se enteren de las actividades y programas que adelanta la administración.</p>
CUADRANTE 3: INDIFERENTES (Consecuencias)	CUADRANTE 4: ACTIVOS (Causas secundarias)
	3. Inexistencia de un plan estratégico de comunicación interna.

Cuadro 3: Diagrama de cuadrantes para priorización de problemas.  
Fuente: elaboración propia.

### 10. Desarrollo de la propuesta

**10.1. Etapa 1: Análisis de la situación:** a partir de la estrategia organizacional de la Alcaldía de Manizales se plantea un análisis de la situación interna, primeramente, pues este es el foco de atención de la presente propuesta de desarrollo, sin desconocer las relaciones de estas problemáticas con el contexto y la influencia que factores externos pueda dar repercusión sobre las situaciones objeto de análisis.

Visión Alcaldía de Manizales: La Alcaldía de Manizales, no tiene referentes hasta la fecha de un proceso de comunicación estratégica que impacte objetiva y estructuradamente el ámbito interno de la entidad. Se trata de una entidad del orden público en la que es frecuente el cambio de personal por razón del ejercicio de la administración política (cuatrienios), por contar con alta rotación contractual y por razones como que además es frecuente el cambio de los mandos medios, como responsables directos de las oficinas y procesos. La inestabilidad en los proyectos de beneficio interno, lo mismo que la poca credibilidad en los procesos de fortalecimiento a la comunicación son otro detonante que incide sobre la baja credibilidad que cualquier acción comunicativa presente, si es del caso, se de.

Es importante reconocer que debido a constantes cambios políticos y administrativos, a la ejecución de cada plan de desarrollo, la entidad necesita desplegar sus acciones comunicativas con mayor imperancia al ámbito externo, dado que es preciso construir identidad institucional y dar a conocer nuevos programas y estrategias de ciudad, lo mismo que publicitar y promover una comunicación directa con la comunidad y los medios de comunicación; razones obvias por las que se descuida la comunicación interna si esta no ostenta un correcto soporte institucional.

Al interior las oficinas y dependencias son muchas, aun cuando cada una de mediano tamaño. Estas no ameritan una atención individual a los procesos comunicativos de información interna; de otro lado la dispersión de tantas dependencias (más de 25), genera que implique mayor esfuerzo reunir voluntades y consolidar mecanismos para impactar en pleno la comunicación interna de manera integral y sin ningún tipo de distinciones.

De otro lado es necesario establecer sinergias con los avances tecnológicos y digitales de la época contemporánea, pues no es un secreto que la comunicación hoy es impersonal en el

mundo y sus emergencias no son ajenas a las organizaciones, por tanto se hace necesario convertir estas herramientas en una estrategia, un medio, un aliado y no como en muchos casos ocurre, un medio para generar distancia y aislamiento con los procesos comunicativos.

**10.2. Etapa 2: el análisis DOFA:** a partir de un proceso de selección de problemas internos identificados y comúnmente definidos, pues hacen parte del acervo publico interno de la organización se priorizaron los problemas arrojados por la lluvia objetiva de los mismos realizada.

**10.3. Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación:** posterior a la aplicación del análisis DOFA y con la ayuda de una matriz cruzada de Vester, se logró identificar el problema fundamental a partir del método mencionado, que luego se analizar cada uno de los problemas en su relación con los demás, favorece una valoración que arroja como resultado final el problema central de comunicación que requiere atención en aras de solucionar la deficiencia comunicativa que presenta la organización (en este caso, Alcaldía de Manizales).

Es entonces este problema priorizado y puesto sobre un escenario ideal, al que se aspira llegar, el que permite en este punto obtener la definición clara del objetivo planteado.

**Objetivo: Acrecentar en un 75 % el interés del colectivo laboral por las herramientas de comunicación interna utilizadas en la Alcaldía de Manizales, en el plazo de un año.**

**10.4. Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes:** Aun cuando la comunicación de los mensajes, promueve un análisis exhaustivo de los públicos que se deben abordar y estos llegan a ser innumerables si se trata de un proceso de comunicación externa, según lo promueve el autor del modelo, Andrés Aljure Saab, en este caso, existe un único público objetivo y priorizado, se trata del personal interno que labora en la Alcaldía de Manizales.

#### **10.4.1. Público objetivo a impactar**

El público objetivo interno de la Alcaldía de Manizales, determinado como estándar en la el proceso de comunicación institucional a desarrollar se clasifica de la siguiente manera:

- Administración política: instancias administrativas de la entidad.
- Funcionarios
- contratistas
- Outsourcing.

**10.4.2. Definición de Mensajes:** es preciso conocer que aunque se aborde un único público objetivo para establecer la comunicación de los mensajes (colaboradores de la Alcaldía de Manizales), se debe tener claro algún criterio de diferenciación.

Es importante clasificar este grupo al menos en dos grupos de edades, pues se trata de un equipo amplio en el rango de edad, trabajan para esta institución cerca de 700 personas, representadas en individuos con un promedio de edad entre 20 y 60 años, lo que hace difícil establecer comunicación efectiva mediante los mismos mecanismos o herramientas, ya que varía el interés y la destreza sobre el dominio de las mismas, y un canal frente a otro puede o no ser el menos oportuno para la difusión de mensajes a estos grupos de interés.



“Se corre el riesgo, pues, de que los pequeños detalles, precisamente aquellos que exigen del actor cierta adaptación a sus técnicas, pasen desapercibidos; analizando con detenimiento” (Botero, 1993). Por tanto se hace necesario establecer una comunicación a través de mensajes claros y sencillos de fácil comprensión y a través de canales convencionales y de fácil acceso para las persona mayores y que al mismo tiempo puedan llegar por las redes sociales y comunicar de manera interactiva a los jóvenes que hagan uso de ellos.

En algunas estrategias será preciso utilizar mensajes más apropiados para el público juvenil en otras para el público adulto y en otras mensajes los tendrán que incorporar ambas maneras de comunicación al tiempo a fin de lograr evidencia en los resultados.

Canales propuestos como mecanismo de comunicación convencional:

- Carteleras (físicas impresas)
- Entrega de boletines impresos
- Utilización de tableros en acrílico
- Difusión a través de correo electrónico
- Difusión de información vía audio y video

Canales propuestos como mecanismo de comunicación digital interactiva:

- Utilización de carteleras audiovisuales (pantallas de televisión).
- Difusión de piezas publicitarias digitales (imágenes interactivas).
- Utilización de redes sociales
- Difusión periódica de un boletín digital interactivo.

Cada uno de los elementos propuestos, cumple con el objetivo de generar un proceso de comunicación constante y permanente. Se tiene claro que hay al menos dos rangos claramente definidos, será fructífero utilizar en paralelo la comunicación convencional como la digital.

### 10.5. Etapas 6 y 7: el plan de acción y definición de indicadores

PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROBLEMAS ASOCIADOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESPECÍFICAS	INDICADOR
Acrecentar en un 75% el interés del colectivo laboral por las herramientas de comunicación interna, utilizadas en la Alcaldía de Manizales, en un plazo de un año.	No se dimensiona la importancia de la comunicación interna en la institución.  Carencia de sentido de pertenencia, extensivo a un bajo clima organizacional.	Diseñar una estrategia que se adhiera a una amplia utilización de mecanismos comunicativos	Programar la difusión de la información debidamente cronogramizada.  Promover el interés del colectivo laboral por generar contenido para las publicaciones internas.	Medición mediante indicadores de gestión.  Valoración de comprensión de la información transmitida.
	No se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias del personal de la alcaldía para mejorar las estrategias de comunicaciones.  Falta de innovación en los mecanismos para que los empleados se enteren de las actividades y programas que adelanta la administración.	Fortalecer la comunicación interna a partir de herramientas comunicativas existentes.	Realizar campaña de difusión para dar a conocer las estrategias del PEC implementado.  Difundir los medios y mecanismos con los que cuenta la entidad, para su reconocimiento entre los colaboradores.	Medición de valoración  Medición de la apropiación del conocimiento
	Constante generación de rumores y ruido organizacional frente a la gestión del Alcalde Municipal.	Generar procesos de identidad institucional y mejora en la armonía laboral	Planificar estrategias de integración entre las dependencias y organización en pleno.  Hacer permanente difusión de las actividades que se están desarrollando en virtud de generar acercamiento al proceso y credibilidad.	Evaluación de efectividad.  Mediciones de efectividad a la comunidad interna

Cuadro 4. Plan de acción  
Fuente: elaboración propia

<b>Cronograma - Plan Táctico</b>				
<b>Tácticas</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Área Responsable</b>	<b>Presupuesto</b> <b>\$ 10.450.000</b>	<b>Verificación</b>
Realizar la emisión quincenal (dos veces al mes) de un boletín de comunicación interna, tanto impresión física como digital interactiva.	12 meses	Comunicación	\$ 800.000	Evidencia de la publicación física y pantallazos de la publicación digital.
Efectuar reunión general para presentar el Plan Estratégico de comunicación a los colaboradores e informar sobre las acciones a realizar.	1 mes	Comunicación	\$ 0.0	Listas de asistencia, fotografías.
Generar 20 publicaciones mensuales en intranet y redes internas sobre temas de interés institucional y	12 meses	Comunicación	\$ 0	Pantallazos a páginas, redes y evidencias de las piezas difundidas.

comunicación efectiva				
<p>Crear un perfil en Facebook, canal en que estén agregados todos los colaboradores de la entidad, sin excepción y bajo el control de evitar ingreso de personas ajenas a la entidad.</p>	2 meses	Comunicación	\$ 0	Evidencia del perfil creado y pantallazos.
<p>Promoción permanente vía Facebook y reiteración personal para invitar a la comunidad interna a crear producción audiovisual autónoma, tipo selfie – sobre las acciones, eventos y circunstancias que se presentan en la organización, lo mismo</p>	12 meses	Comunicación	\$ 0	Material compartido en redes sociales, listas de seguimiento a actividades de difusión y promoción.

para grupos de trabajo como para cada individuo en particular.				
Proyectar contenido mensualmente en pantallas de televisión en cada piso de la Alcaldía Municipal. (15 pantallas).	6 meses	Comunicación	\$ 8.000.000	Pantallazo semanal de cada uno de los contenidos subidos y fotografías de las pantallas digitales instaladas.
Realizar reuniones programáticas con cada uno de los equipos de trabajo de cada despacho con el ánimo de conocer cómo avanza la ejecución del PEC y promover las estrategias que en su momento se estén dando.	12 meses	Comunicación y Secretarías de Despacho.	\$ 0	Fotografías de las reuniones realizadas y listas de asistencia.

<p>Realizar una jornada general de re-inducción sobre temas de comunicación corporativa, cultura organizacional y estrategia administrativa de la entidad, para conocimiento del colectivo laboral.</p>	<p>3 mes</p>	<p>Comunicación</p>	<p>\$ 200. 000</p>	<p>Listas de asistencia y fotografías de las actividades realizadas.</p>
<p>Realizar grabación en video con los colaboradores, sin distinción de cargos o jerarquías, expresando mensajes positivos sobre la entidad. Estos se suben uno a uno, paulatinamente en el perfil interno de Facebook.</p>	<p>12 meses</p>	<p>Comunicación</p>	<p>\$ 0</p>	<p>Videos grabados y publicaciones efectuadas en el perfil interno de Facebook.</p>

<p>Programar contenido semanal en las carteleras físicas y de igual manera enviarla por correo electrónico a todos los colaboradores de la entidad.</p>	<p>12 meses</p>	<p>Comunicación</p>	<p>\$ 150.000</p>	<p>Fotografías de las carteleras publicadas y archivos de digitales.</p>
<p>Actividades de integración por áreas de trabajo (secretarías), en campo abierto y empleando juegos tradicionales, lúdica y concursos de esparcimiento.</p>	<p>1 vez por mes</p>	<p>comunicación</p>	<p>\$ 300.000</p>	<p>Fotografías y encuestas de satisfacción.</p>
<p>Estimular el acceso a la información institucional dispuesta en los distintos mecanismos o canales.  (Concursos, premiaciones, reconocimientos), por su</p>	<p>11 meses</p>	<p>Comunicación y Gestión Humana</p>	<p>\$ 2'000.000</p>	<p>Asistencia a las actividades, fotografías, facturas de los premios entregados.</p>

real utilización.				
<p>Enviar información procesada, tipo grabación en audio (Off) o vídeo, incluso valiéndose de personas de la comunidad interna a modo de periodista por un día, para dar a conocer información institucional y temas de interés para el colectivo interno. (Se envían por redes internas, What saap y correo electrónico).</p>	12 meses	Comunicación y sistemas	\$ 0	<p>Carpeta de videos o audios grabados y difundidos.</p>
<p>Empoderamiento otorgado al personal de la entidad, en estrategias en las que son ellos los</p>				<p>Evidencia de notas publicadas, fotografías,</p>



<p>protagonistas exclusivos, además de publicaciones con notas periodísticas sobre la labor de los colaboradores (individual y a criterio del comunicador), exaltación de cumpleaños, reconocimientos y personas dignas de poner en escala de honor por medio de las herramientas comunicativas internas.</p>	<p>12 meses</p>	<p>Comunicación</p>	<p>\$ 0</p>	<p>pantallazos y comprobantes de recepción de algún premio o reconocimiento escrito.</p>
<p>Recorrer continuamente los diversos pisos y espacios de trabajo de la Administración municipal para verificar la utilización y correcta disposición de la información dispuesta, difundir innovaciones en la estrategia y hacer</p>	<p>12 meses</p>	<p>Comunicación</p>	<p>\$ 0</p>	<p>Fotografías, formato de solicitudes diligenciado y reporte escrito de seguimiento a los indicadores de gestión e impacto del Plan Estratégico de</p>

presencia institucional  desde el área de comunicación interna.				comunicación.
--	--	--	--	---------------

Cuadro 5. Cronograma del plan táctico.

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Realizar un trabajo de comunicación interna ahorra mucho camino, pues es evidente que este ámbito es previo a la comunicación externa, por tanto cobija un único público objetivo (interno), las acciones se pueden sectorizar y priorizar con mayor facilidad pues el campo de acción está dado por un conjunto concreto más fácil de intervenir y menos disperso que el de tantos actores que pueden confluir en un proceso de comunicación externo.
- La comunicación organizacional está dada por un conjunto de acciones que requieren indiscutiblemente la franqueza y la utilización de métodos comprobados por un profesional experto, que ligue debidamente la estructura científica con la creatividad para impactar a un público cuyas estrategias deben llegar a ser lo suficientemente sólidas y a la vez innovadoramente adaptables a la cultura organizacional de la empresa determinada, para obtener el verdadero logro de las metas propuestas.
- La implementación de un PEC requiere un seguimiento permanente, como lo determinaron las matrices propuestas es preciso establecer comunicación diaria con los

actores a impactar, conocer necesidades, repuesta a las intervenciones, evaluar, replantear y en fin, a partir del dinamismo y la metamorfosis misma de la realidad corporativa, sortear de manera propositiva los avances y adaptaciones indispensables para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Aunque la innovación es un factor importante para dinamizar la comunicación interna en la Alcaldía de Manizales, es imperativo iniciar utilizando y dándole sentido a los canales o mecanismos difusión existentes, es importante desde el área de comunicaciones creer en ellos, antes que el público objetivo, pues es esta una forma paradójica de generar credibilidad a partir de su utilización y de su manejo continuo que poco a poco involucre acciones innovadoras, en pro de ir ganando terreno para posterior intervenciones e incorporación de distintos medios de comunicación interna.
- Existe un público interno muy amplio en la organización objeto de análisis, cuyo rango de edad va desde los 20 hasta los 60 años. Es importante dividirlo como grupo objetivo al menos en dos cortes, esto facilitará direccionar un mismo mensaje en dos sentidos, en dos direcciones y a través de distintos canales al tiempo, con ello se le apuesta a asegurar la incidencia sobre mensaje por parte de su emisor (institución) y claridad en la recepción del mismo.
- A pesar de dividir el público objetivo en dos segmentos, con intereses distintos y formas de comunicar en cierta contraposición, es de vital importancia, tratándose de una institución de esta naturaleza, evitar comunicar mensajes e información diferentes a cada uno. Es válido cambiar el canal y hasta la estrategia para hacerlos más comprensibles o más interesantes de acuerdo a la tipología del receptor, no obstante

cuando una información se origine, esta debe llegar parejamente a todos los miembros de la organización (Alcaldía de Manizales).

## **Bibliografía**

- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Catalunya: Editorial UOC.
- Botero Gómez, J. (1993). El arte de actuar. Bogotá: Academia Charlot.
- Costa, J. (2009). Imágen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Cirugía Ediciones.
- Capriotti, P. (2006). La Imagen de Empresa: estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo.
- Eco, H. (2000). A theory of semiotics. Barcelona: Editorial Lumen.
- Materlat, A.; Materlat, M. (1997). Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.
- Martínez de Velasco, A.; Nosnik, A. (1998). Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial. México: Trillas.
- Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

## **Trabajos o documentos académicos**

- Jiménez, C.; Marulanda M., (2017). Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Externo para la Secretaría de Deporte y Recreación de la Gobernación de Caldas,

basado en el modelo de Andrés Aljure Saab. Especialización en Branding y Comunicación Estratégica, Universidad Católica de Manizales.

### **Webgrafía**

- Alarcón Aguín, J. M. (2005). La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas. Recuperado de: [www.empresas.microsoft.com](http://www.empresas.microsoft.com).
- Figueroa Bermúdez, R.A. (2011). Reseña de "Historia de las teorías de la comunicación" de Michéle y Armand Mattelart. Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706014>> ISSN 1605-4806
- Politécnico Superior de Colombia. (2016). Diplomado virtual: Comunicación Organizacional (Módulos I, IV, V). Recuperado de: <http://www.politecnicosuperior.edu.co/>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado de: <http://www.rae.es/rae.html>
- SENA (2016). Técnicas de comunicación en el nivel gerencial. Recuperado de: [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

### **Otros documentos consultados**

- Alcaldía de Manizales. (2016). Plan Estratégico de Comunicación. Manizales: Oficina de Divulgación y Prensa.