

NOCIONES CONCEPTUALES DE LA TEORÍA DE LAS CIUDADANÍAS
COMUNICATIVAS, APLICABLES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN INTERNA.

Caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de
Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017

JOHN JAIRO SÁNCHEZ HENAO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

NOCIONES CONCEPTUALES DE LA TEORÍA DE LAS CIUDADANÍAS
COMUNICATIVAS, APLICABLES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN INTERNA.

Caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de
Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017

JOHN JAIRO SÁNCHEZ HENAO

Trabajo de grado presentado para optar el título de Magister en Comunicación.

ASESOR

ÁNGEL SÁUL DÍAZ TELLEZ

PhD. Docente Asistente- Comunicación Social -ECSAH

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurado de Proyecto

Firma de Jurado de Proyecto

Firma de Jurado de Proyecto

DEDICATORIA

A mi esposa por su apoyo, motivación y acompañamiento emocional.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todo momento.

“Ningún mar en calma hizo experto a un marinero”

Franklin. D. Roosevelt

AGRADECIMIENTOS

A los miembros del equipo de trabajo del programa “La Finca de Hoy” de Caracol Televisión

A los docentes y tutores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	13
1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2-JUSTIFICACIÓN	23
3- OBJETIVOS	27
3.1- General	27
3.2- Específicos	27
4- MARCO REFERENCIAL.....	29
4.1- Antecedentes	29
4.2- Marco teórico	32
4.3- Marco conceptual	38

5- METODOLOGÍA.....	48
5.1- Enfoque de investigación	49
5.2- Población y muestra	50
5.3- Métodos de recolección de información	51
5.4- Técnica de análisis de información	52
5.5- Fases o etapas de la investigación	58
6- RESULTADOS.....	62
6.1- Definición de la relación que hay entre concepciones de comunicación organizacional y ciudadanías comunicativas en el marco de la formulación de una estrategia comunicativa interna, en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017	62
6.2- Identificación de los elementos que se requieren para la formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa “La Finca de Hoy”	66
6.3- Planteamiento desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, una estrategia de comunicación interna para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017	74
CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS	108
ANEXOS.....	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Problemática	21
Figura 4 Metodología del proyecto	48
Figura 5 Fases o etapas del proyecto.....	58
Figura 6 Organigrama corporativo Caracol Televisión.....	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Empleados Caracol Televisión 2014.....	18
Tabla 3 Sistema categorial del proyecto	52
Tabla 4 Matriz de objetivos y técnicas de recolección de información	59
Tabla 5 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la comunicación interna en el programa La Finca de Hoy	71
Tabla 6 Estrategia de comunicación interna	76

RESUMEN

El documento que se presenta atiende al informe final en el que abarca la determinación de las nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas, aplicables en el diseño de una estrategia de comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol en el año 2017; donde las personas se reconozcan como sujetos comunicativos, partícipes y generadores de interlocución entre sí y con las directivas. A pesar de las posibles barreras que las empresas pueden imponer, las ciudadanías comunicativas y las acciones desplegadas indagan por el empoderamiento, la visibilización en lo cotidiano de labores que fortalezcan la comunicación y le brinden a la organización, mayor dinamismo en el logro de sus objetivos corporativos, así como en la promoción humana, la valoración del talento y la generación de espacios de encuentro, diálogo y construcción conjunta. Se tiene un alcance explicativo en la medida en que partiendo de unas nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas se puede llegar a formular una estrategia para un grupo en particular, estableciendo relaciones entre las categorías como punto de confluencia en el análisis del por qué ocurre el fenómeno. El proyecto empleó una metodología cualitativa, desde un paradigma socio-crítico, utilizando como técnicas de recolección de información la observación participante y la entrevista semiestructurada al equipo del programa “La Finca de Hoy”. Se hizo su análisis desde la categorización simple y axial, posteriormente, se diseña la estrategia. Concluyendo de este proceso que elementos tales como generación de espacios de participación, interacción, fortalecimiento de los canales usados para la circulación de los mensajes, acciones para el reconocimiento y articulación, desde una perspectiva de las ciudadanías comunicativas contribuyen en el empoderamiento de las personas, el ejercicio de los derechos y la proposición desde los mismos sujetos de tareas para que las debilidades presentadas en la comunicación tanto entre las personas como en la propia organización, se superen. El

estudio es pertinente, debido a que formula alternativas en el ámbito empresarial y administrativo que vincula conceptos desde el campo de la comunicación y que contribuyen de manera decidida en la promoción del talento humano, como el mayor capital que una organización puede tener, desde el afianzamiento de unas acciones que posibiliten la construcción de escenarios de encuentro y construcción conjunta.

PALABRAS CLAVES: Comunicación interna, programa “La Finca de Hoy”, ciudadanía comunicativas, estrategia de comunicación interna, Caracol Televisión.

ABSTRACT

The document presented meets the final report which includes the determination of the conceptual notions of the theory of communicative citizenships, applicable in the design of an internal communication strategy in the "La Finca de Hoy" program of the Administrative Management of Noticias Caracol in the year 2017; where people recognize themselves as communicative subjects, participants and generators of dialogue with each other and with directives. Despite the possible barriers that companies can impose, the communicative citizenships and the actions deployed investigate empowerment, the visibility in the daily work that strengthen communication and bridle the organization, greater dynamism in the achievement of its objectives corporate, as well as in the human promotion, the valuation of the talent and the generation of spaces of encounter, dialogue and joint construction. There is an explanatory scope to the extent that starting from some conceptual notions of the theory of communicative citizenships can come to formulate a strategy for a particular group, establishing relationships between categories as a point of confluence in the analysis of why the phenomenon occurs. The

project used a qualitative methodology, from a socio-critical paradigm, using participant observation techniques and semi-structured interviews as part of the "La Finca de Hoy" program team. His analysis was made from the simple and axial categorization, later, the strategy is designed. Concluding from this process that elements such as generation of spaces for participation, interaction, strengthening of the channels used for the circulation of messages, actions for recognition and articulation, from a perspective of communicative citizenships contribute to the empowerment of people, the exercise of rights and the proposal from the same subjects of tasks so that the weaknesses presented in the communication both between people and in the organization itself, are overcome. The study is relevant, because it formulates alternatives in the business and administrative field that links concepts from the field of communication and that contribute decisively in the promotion of human talent, as the greatest capital that an organization can have, from the consolidation of actions that enable the construction of meeting and joint construction scenarios.

KEYWORDS: Internal communication, "La Finca de Hoy" program, communicative citizenships, internal communication strategy, Caracol Televisión.

INTRODUCCIÓN

El proyecto denominado “determinación de nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas, aplicables en el diseño de una estrategia de comunicación interna, en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017”, retoma esta teoría y a la vez, línea de la maestría en comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que permite entender, que las personas que participan dentro del proceso de la comunicación no son agentes pasivos del mismo; por el contrario, son sujetos que se reconocen y son reconocidos como tales, y en esa medida interactúan, dialogan, proponen y llegan a proyectos comunes, que parten de lo subjetivo hacia lo colectivo, fundamentados en la dignidad, la promoción y ejercicio de unos derechos y la búsqueda de alternativas para el rompimiento de esquemas que privilegian la toma de decisiones en unos cuantos y la sujeción del resto. Esta posición dada por las ciudadanías comunicativas, supera la concepción que se le otorga a la comunicación interna, sobre todo en el ámbito empresarial, donde se concibe este proceso como solo la transmisión de información más que con procesos de interlocución y diálogo, razón por la cual, el presente proyecto busca con la formulación de la estrategia, tender puentes y vislumbrar caminos de acercamiento y reflexión para que las organizaciones, propicien espacios donde sus empleados “puedan constituirse en sujetos de demanda y proposición” (Mata y Córdoba, 2009, p. 20) en el marco de las ciudadanías comunicativas y de la construcción de un itinerario que visibilice a cada uno de los miembros del equipo del programa “La Finca de Hoy” como actor e interlocutor. Precisamente, Martínez y Burgos (2014) abordan la teoría de las ciudadanías comunicativas como aquella donde, las personas son vistas como sujetos de comunicación, partícipes en los procesos y que poseen una

capacidad de actuación, a pesar de unas condiciones restrictivas en las instituciones y así, tener un ejercicio ciudadano en contextos condicionantes laborales.

El proyecto se realiza desde una metodología cualitativa, con un diseño desde el paradigma socio-crítico, ya que pretende promover transformaciones y dar respuesta a problemas específicos en el seno de una comunidad o grupo, contando con la participación de sus miembros y en este caso, la formulación de la estrategia de comunicación interna implica a las personas del equipo del programa “La Finca de Hoy” en la definición de la problemática y búsqueda de alternativas de solución. Además el proyecto es de tipo explicativo, abordando las causas y consecuencias que se originan las dificultades en la comunicación interna y los flujos de información, con los integrantes del programa La Finca de Hoy (10 personas, que son la muestra) de una población de 200 que pertenecen a la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol Televisión. Como técnicas de recolección de información se emplea la observación y la entrevista; para el análisis de la información se utiliza la categorización simple en relación con la información recolectada.

El proyecto tiene importancia en la medida en que atiende un campo reciente de estudio, uniendo la teoría de las ciudadanías comunicativas y sus aportes hacia el ámbito empresarial y administrativo, desde las contribuciones que la comunicación puede dar. Además porque al retomar los elementos de esta teoría que puede ser una de las posibles aristas que la línea de investigación de la Maestría en Comunicación (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) aporta. Así como articular la reflexión de la construcción de ciudadanías comunicativas en escenarios, donde es difícil asumir que las personas (empleados) se conviertan en sujetos activos, propositivos e involucrados en los procesos de comunicación interna, debido a la centralización de las decisiones, manejos autoritarios, escenarios limitantes para la participación; haciendo una

opción por la transformación de esquemas unidireccionales, verticales e impositivos de la información; por otros, donde el diálogo, la interacción y la puesta en común, sirven para lograr el empoderamiento y el diseño de estrategias tendientes a la formación ciudadana, el ejercicio de los derechos y la inclusión.

Para una mayor organización se ha distribuido el trabajo en varios apartados, a saber, diseño del proyecto que comprende el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, el marco referencial y la metodología; en la segunda parte se muestran los resultados, atendiendo a los objetivos planteados y las conclusiones, terminando con las referencias.

1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según lo destaca Dicarlo (en presa, 2018) en los últimos años se ha dado una crisis en la comunicación de las empresas tanto con su público externo como con el interno, donde se destaca que en este último, todavía existe un camino por recorrer, ya que se considera que la información es comunicación, y por tanto, al interior de las organizaciones se da por sentado que informar o hacer circular una decisión se equipara con un proceso de comunicación, que reconoce a los demás como interlocutores válidos, que recibe retroalimentación y que obedece a una lógica de construcción conjunta, mediada por el diálogo y el reconocimiento. Esta idea de asimilar información y comunicación puede ser debatida, atendiendo a los planteamientos de Katz (1989) cuando define la información como “el proceso mediante el cual una persona transmite ciertos datos a otra(s) persona(s)”(p. 15), poniendo de manifiesto que la información es un dato, un informe o similares, donde no existe la retroalimentación; concepto que si bien tiene una relación con la comunicación, se da bajo condiciones diferentes y por tanto, la comunicación es más un “(...) acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado” (Paoli, 1989, p. 13) .

Retomando el aporte que hace Arraigada (2016) director de la consultoría Insidecom, en Latinoamérica, “(...) las compañías todavía no son del todo conscientes de la importancia de la comunicación interna y, de ahí, el desarrollo parcial de la disciplina” (p. 1). Un nivel de desarrollo que si bien se encamina en el diseño de planes, programas, estrategias o contratación de asesorías en las empresas, muestra un sentido de sensibilización en este aspecto y no tanto, una conciencia clara en la relevancia de los procesos de comunicación interna; sin embargo, en el

fondo, todavía se plantea como un reto por superar, encontrar formas eficaces de comunicación, fortalecer aquellas acciones que se están haciendo y que dan resultados favorables o encaminarse hacia la búsqueda de aquellas que ofrecen unas opciones válidas en las organizaciones, dependiendo de sus necesidades.

Desde el imaginario colectivo, al ver o escuchar los programas de televisión o radio, al leer periódicos, revistas o similares, se esperan que las empresas que están dentro del sector de las comunicaciones sean un ejemplo y referente en sus formas de comunicación interna, en la delimitación de canales, estrategias, planes o programas que los posicionen en el ámbito organizacional y en el adecuado manejo de la comunicación con las personas que las integran. Así como al estar dentro del sector del entretenimiento, el ofrecimiento de servicios y productos que implica el trabajo de varias personas, desde las expectativas colectivas, se asume que sus estrategias de comunicación se apoyan en la eficiencia, la eficacia, el empoderamiento de los empleados; la búsqueda y potenciamiento del talento humano, entre otros. Aspectos tenidos en cuenta por los grandes grupos mundiales de comunicación y entretenimiento, según lo describe Miguel (2016) y dentro de los cuales figuran Disney, Century Fox, Time Warner, que en su tránsito hacia el mundo de la digitalización le han apostado al desarrollo de las habilidades de sus empleados para trabajar en equipo, a la implementación de planes internos para capturar talento y retenerlo, inversiones y creación de una cultura organización cimentada en la comunicación, lo cual, les han aportado los elementos para consolidarse en el mercado y hacerle frente a empresas que incursionan en el sector del entretenimiento y las comunicaciones como Google, Amazon, Apple y Facebook.

En este camino de transformación, estas grandes empresas han aprendido valiosas

lecciones, tales como la innovación, el desarrollo de la creatividad, la valoración del talento de las personas, la búsqueda de mejores alternativas de comunicación que empoderen a los empleados y públicos externos para que retroalimenten sus procesos; que intentan ser replicadas en otras organizaciones. No obstante, en el contexto latinoamericano, todavía subsisten formas de comunicación que acentúan la verticalidad de las mismas, la unidireccionalidad y la subvaloración de la comunicación interna, como factores de desarrollo no solo del talento humano sino de la propia empresa, según lo manifiesta Arraigada (2016). En efecto, a pesar de los avances que la imitación de las estrategias de estas empresas, como Disney, Century Fox, Time Warner, Google, Facebook, Apple o Amazon o el diseño de planes, programas o estrategias internas para promocionar, facilitar, fortalecer o simplemente implantar la comunicación interna; se dan prácticas deficientes que la sitúan como un añadido de la empresa (Arraigada, 2016) donde se generan ambientes laborales tensos o se termina en que (...) los líderes abusan de la comunicación descendente, sin retroactividad y se convierten en vigilantes y en jefes autoritarios. La imposibilidad de participar en la toma de decisiones, en el diseño de planes y en las distintas vías de acción organizacional generan una fuerte frustración (Cabra, 2008, como se citó en García, 2012, p. 13).

Con lo cual, las estrategias desplegadas para atender dificultades en la comunicación interna terminan por no responder a las exigencias de las organizaciones ni de las personas que la conforman.

El caso colombiano

En el ámbito colombiano, una de las empresas que lidera el sector del entretenimiento, la comunicación e información es Caracol Televisión, compuesta por diversidad de productos y servicios (venta de publicidad, libretos, venta de derechos, servicio de televisión, servicios de

pre-producción y posproducción, alquiler de estudios, unidades móviles, cámaras de televisión) que dentro de su planta de empleados cuenta con 2.591 (tabla 1) para el desarrollo de sus unidades de negocio y su posicionamiento en el mercado.

Tabla 1 Empleados Caracol Televisión 2014

Número de empleados Caracol Televisión	
Directos	1.645
Por prestación de servicios	791
Temporales	155
TOTAL	2.591

Fuente: Morales, 2016, p. 22.

Esta cantidad de empleados cubren diversas unidades de negocio (Blu radio, Caracol Internacional, Caracol Next, Caracol TV, Shock y la emisora La Kalle) que se compone a su vez, de gerencias administrativas y un equipo inmenso para la gestión del talento humano, lo cual, conlleva un esfuerzo mayor para lograr la comunicación efectiva tanto en sus procesos internos como externos.

Más aún, la cantidad de personas que trabajan en la compañía, con diversos encargos y tareas buscan el cumplimiento de las metas organizacionales y para ello, disponen de sus habilidades para superar las dificultades que día a día resultan, el trámite de los conflictos laborales y la articulación entre la labor desempeñada y la del compañero o equipo que le recibe. Para el logro de esta articulación, de manera concreta en la grabación de un programa de televisión como “La Finca de Hoy”, las labores de pre, producción y posproducción requieren de

un trabajo sinérgico entre todos los miembros del equipo, evitando los desperdicios de tiempo y energías de las personas y la optimización de los recursos, razón por la cual, la comunicación interna es un factor clave para su correcto funcionamiento.

Al interior de la empresa Caracol Televisión y como parte de su proceso organizativo, se cuenta con la Gerencia Tecnológica e informática, dentro de las cuales se tiene la dependencia de comunicaciones, pero ésta se enfoca más en las acciones externas (grupos de interés), relegando la comunicación interna a cada una de las gerencias y por ende, a las oficinas o encargados de talento humano para que lideren las acciones respectivas con sus empleados; ejecutando, de forma corporativa proyectos y actividades de tipo cultural, deportivo, recreativo o de reconocimiento. Así se puede leer que Caracol Televisión cuenta con el proyecto “conéctate con nuestro talento, únete a nuestro equipo” (Morales, 2016, p. 41) que apunta a la promoción del desarrollo del talento Caracol y sus familias, estimulando las relaciones de mutuo crecimiento con la cadena de valor de la compañía, con actividades tales como torneos, celebraciones corporativas, integraciones por dependencias, realización de encuentros y talleres, entre otros. Así mismo, este autor señala que la compañía implementó y consolidó varios canales de comunicación interna con carteleras digitales, cronograma de celebraciones y eventos de tipo deportivo y cultural, así como campañas internas para la prevención del acoso laboral y jornadas de bienestar, entre otros.

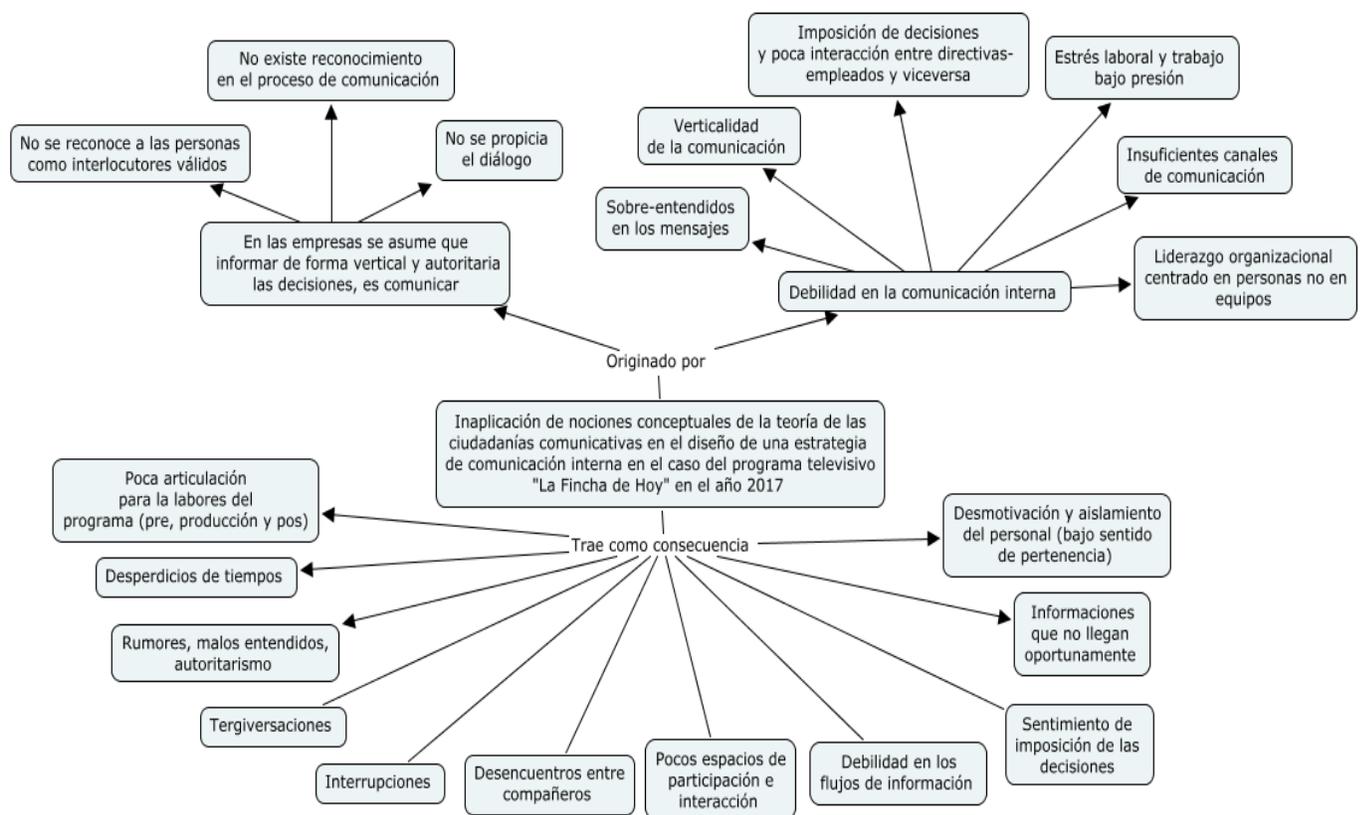
Según lo describe Morales (2016) hablando de aspectos externos de la compañía, Caracol Televisión reporta cifras positivas en materia de responsabilidad social empresarial, balances favorables para los inversionistas, datos relevantes de la organización y auditorías por parte de firmas externas. En los aspectos internos de la compañía, plantea que el canal de comunicación

interna más utilizado es el correo, que presenta dificultades para llegar a todos los empleados y en el cual, circula información de tipo corporativo. Según datos de los motivos de renuncia de los empleados de la gerencia, estos se relacionan con debilidad en la comunicación interna, tales como malos entendidos, rumores, informaciones que no llegan a tiempo, autoritarismo en las decisiones e imposición de las mismas; las jornadas de trabajo muy largas, desplazamientos y desencuentros con los compañeros de trabajo y directivas (Oficina talento humano, gerencia de noticias Caracol, 2016).

De estos motivos se retoma la comunicación interna como categoría central y dentro de ésta, las subcategorías que tienen que ver con los mensajes, los canales de comunicación, los flujos de información, la retroalimentación, la interacción y la participación, como problemáticas, en tanto, se conecta con los encuentros y desencuentros, con la posibilidad de realización laboral, con la motivación y la imposibilidad de sentirse parte de la organización o de la unidad de negocio a la cual está adscrito. Estas subcategorías han sido tratadas desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, como parte de los encargos teóricos y prácticos, que esta disciplina puede aportar, en tanto ha formulado maneras y elementos para comprenderlas y abordarlas en el diseño de estrategias que las atiendan. Según la entrevista realizada (Ver anexo C) con los empleados del programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol, se detectan situaciones que afectan la comunicación, tales como interrupciones cuando se habla, sobre-entendidos, tergiversaciones, niveles bajos de escucha de los interlocutores, canales inapropiados para la misma (correo corporativo que no todos revisan, reuniones que no generan espacios de comunicación sino de información, grupos de whats´App , donde los mensajes son confusos) toma de decisiones que en determinadas ocasiones se sienten como impuestas o que no cuentan con la suficiente socialización entre el personal, sentimientos

de negatividad y bajo involucramiento en los procesos de la empresa, relaciones frágiles entre los compañeros de trabajo, incluso una baja productividad o aislamiento frente a determinadas tareas, corroborado por la encargada de la oficina de Talento humano, cuando recopila datos frente a los motivos de renuncia, ausentismo laboral y factores que inciden en la convivencia y bienestar laboral.

Figura 1 Problemática



Fuente: Propia del autor, 2017.

Estas causas, siguiendo un análisis desde la información recolectada, permiten establecer que terminan por perturbar los procesos internos de comunicación en los diferentes programas

que se ofrecen, sobre todo aquellos que requieren de la interacción de un gran cúmulo de personas en su formulación y desarrollo. Más aún, tales aspectos afectan las relaciones interpersonales entre los miembros del programa “La Finca de Hoy” que se evidencia en rupturas de las amistades entre compañeros, malos entendidos y rumores, algunas veces desinformaciones y visiones que rivalizan sobre un asunto que terminan por sortearse desde la imposición y no el diálogo, encuentros y desencuentros entre los miembros; aspectos que son abordados en el comité de convivencia laboral y que son objeto de intervención cuando se hace la devolución por parte del mismo. Además de esto, los canales de comunicación existentes no permiten la retroalimentación sino que ésta se da en una sola dirección, donde se restringe la participación y la construcción conjunta de puntos de vista; evidenciado en la respuesta del entrevistado 5 que manifiesta “no existen canales que permitan que la comunicación fluya de manera ascendente de manera efectiva. Prácticamente esta se maneja de manera transversal y se queda en los mandos medios” (entrevistado 5, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Entonces, cuando no se da una comunicación efectiva y asertiva al interior de las empresas se llega a unos estados donde el personal se desmotiva, pierde interés por los objetivos misionales del programa, aislamiento y trabajo fragmentado que no logra la articulación necesaria, pues los canales de comunicación no logran la claridad suficiente en los mensajes, aspectos que logran evidenciarse en las entrevistas realizadas (ver anexo C)

De forma más puntual se concreta como pregunta de investigación la siguiente: ¿Qué nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas, son aplicables en el diseño de una estrategia de comunicación interna en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol Televisión, en el año 2017?

2-JUSTIFICACIÓN

Cuando se logra una comunicación asertiva entre los integrantes que componen el personal de una empresa, se pueden encontrar mejores maneras de interacción, convivencia y entendimiento, en medio de las dinámicas labores que se desarrollan a diario. Así las cosas, los momentos de tensiones que se puedan crear, tendrán un escenario habilitado, en el que los puntos de vista se podrán discutir con el ánimo de llegar a acuerdos que permitan superar los obstáculos sin enfrascarse en el conflicto.

De esta manera, se espera que los empleados participen de forma decidida en el logro de los objetivos empresariales y a la vez, obtengan satisfacción personal que los mantenga en el desempeño de sus funciones, para lo cual, en las empresas se hacen los autodiagnósticos anuales, direccionados hacia la evaluación de las relaciones interpersonales; medios y canales de comunicación, factores de convivencia y bienestar laboral, estos cuentan con el acompañamiento de profesionales y pretende la identificación de factores críticos y su atención por medio de planes de mejoramiento, que en relación con las metas organizacionales plantean la superación de los factores que impiden una comunicación interna eficiente y así se mantenga un clima laboral favorable.

La Empresa Caracol Televisión y dentro de esta, la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol no ha sido ajena a estos procesos, pero no se ha tenido el impacto esperado, puesto que las personas involucradas no se sienten y reconocen como sujetos plenos en el ejercicio de la

comunicación, presente en respuestas a la entrevista como “se presentan dificultades, pues al no haber comunicación bilateral, el equipo de trabajo del programa no tiene oportunidad de expresar alguna inconformidad en cuanto a las estrategias laborales, planeación o ambiente laboral” (Entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Ante esta situación, una manera de abordarla es creando las condiciones para que las personas se empoderen e involucren, para sentirse y reconocerse como parte del proceso comunicativo se halla en los elementos teóricos y prácticos de las ciudadanías comunicativas, como un concepto que “articula múltiples espacios democráticos, prácticas y actores que responden a las necesidades reales de los sujetos” (Calvero, 2008, como se citó en Martínez y Burgos, 2014, p. 36) ayudando en la formulación de una estrategia de comunicación interna que atiendan estas causas y haciendo que los autodiagnósticos no se queden en el papel, sino que contribuyan en los procesos comunicativos, en bien del crecimiento personal, que finalmente redundará en la interacción social al interior de la compañía.

Al conocer y disponer de las herramientas comunicativas de las que se puede hacer uso para mejorar la interacción y el entendimiento, los empleados están en capacidad de transmitir sus instrucciones, mensajes u observaciones de una manera respetuosa, cordial, asertiva y positiva, logrando el impacto esperado en el receptor, sin causar ningún deterioro en la relación personal y/o laboral.

Al comprender que el potencial que encierra la teoría de las ciudadanías comunicativas y su conexión con el empoderamiento, la bidireccionalidad y la creación de espacios de encuentro y promoción de la dignidad humana, el reconocimiento y la puesta en común de asuntos que competen a todos, se puede trazar una línea hacia la vivencia al interior de las organizaciones de tales cualidades, una de ellas, Caracol Televisión que tiene como parte de sus valores

corporativos la creatividad, recursividad y compromiso de cada uno de sus miembros, para lo cual es necesaria la comunicación e interacción de las personas que la conforman.

Cuando se logra el fortalecimiento de la comunicación interna en una empresa que alberga unas características particulares, unos contextos dinámicos que requieren de formas claras de entendimiento, canales y estrategias de comunicación se cuentan con los elementos teóricos y prácticos para atender posibles debilidades en esta comunicación, de una forma integral y pertinente, más aún, con diseños que puede aportar en el cumplimiento de los objetivos y proveer de las herramientas para que las personas se apropien de ellas y puedan establecer mejores procesos comunicativos. Precisamente, desde el ámbito personal, se tiene como propósito contribuir con la superación de dificultades en la comunicación interna del programa “La Finca de Hoy” del cual se hace parte desde hace varios años y con el cual, se tiene una gran cercanía, pues abrió las puertas para el ingreso a una empresa que es reconocida en el país por sus programas televisivos y a la vez, por las personas que de manera gradual se han convertido en acompañantes de los procesos de producción, edición y emisión del segmento.

Así las cosas, el presente proyecto, que se concretiza en el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017 que permite llevar elementos teóricos de la noción de ciudadanías comunicativas asociada al plano de la participación, el empoderamiento, la bidireccionalidad y la creación de espacios de encuentro y promoción de la dignidad humana, el reconocimiento y la puesta en común de asuntos que competen a todos; al ámbito organizacional, donde sus postulados respecto al reconocimiento, la interacción, la formación y exigencia de los derechos, las instancias democráticas (en relación con el cumplimiento de las normas y leyes dentro de una organización estatal democrática y de estado de derecho) y además en un contexto donde la forma de gobierno corporativa privilegia

las decisiones finales en una minoría (directivas e inversionistas), se propicien espacios democráticos y políticos que faciliten en los niveles micro, la participación, el reconocimiento, el entendimiento, la ruptura de esquemas que no permiten dinamizar el proceso de la comunicación y la construcción de lo subjetivo y lo colectivo pueden efectivamente llevar a valorar a las personas, como el activo más importante de las organizaciones y el capital que estas poseen de cada a la sociedad del siglo XXI.

En este orden de ideas, el proyecto tiende puentes con los elementos teóricos para pensar en propuestas que desde el campo disciplinar de la comunicación, y propiamente desde la teoría de ciudadanías comunicativas, trascendiendo la noción de información, transmisión y recepción de mensajes como los asuntos que debe tener la comunicación interna de las organizaciones, hacia otra dimensión, en la cual, los empleados, vistos como sujetos retroalimentan, se reconocen y son reconocidos como interlocutores válidos ante las directivas y en esa medida, aportan, dialogan y se encuentran en el respeto, la aceptación y la planeación de proyectos comunes. De este manera, el diseño de la estrategia de comunicación interna partiendo de esta dimensión de las ciudadanías comunicativas conlleva un esfuerzo por tender puntos de unión entre las temáticas que normalmente contempla la comunicación y del otro lado, la administración; que convergen en puntos comunes, donde las personas son vistas de otra forma y la relación que se dan, en términos comunicativos hacen uso de la promoción de la dignidad, la solidaridad en campos que algunas veces la restringen y coartan, con el acallamiento de las personas y la limitación en sus posibilidades de intervención.

Desde esta visión se enriquece la reflexión propuesta por la línea de investigación dada por la UNAD y el aporte que como claustro universitario ofrece, pues amplía los horizontes hacia los cuales, las ciudadanías comunicativas pueden aportar al debate y la construcción de

conocimiento, que conlleve al desarrollo no solo personal sino empresarial, brindando así alternativas a las situaciones que se le plantean.

3- OBJETIVOS

3.1- General

Determinar nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas, aplicables en el diseño de una estrategia de comunicación interna, en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017.

3.2- Específicos

Definir la relación que hay entre concepciones de comunicación organizacional y ciudadanías comunicativas en el marco de la formulación de una estrategia comunicativa interna, en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017.

Identificar los elementos que se requieren para la formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa

“La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.

Plantear desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, una estrategia de comunicación interna para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.

4- MARCO REFERENCIAL

El marco referencial se estructura desde la búsqueda de unos antecedentes que permiten la ubicación tanto del tema como de la problemática, resaltando en trabajos similares aspectos teóricos y metodológicos que nutren el diseño del presente proyecto. Complementado con la aproximación al marco teórico que se apoya en las ciudadanías comunicativas; para luego dar paso al marco conceptual que aborda nociones como comunicación, comunicación interna, barreras de la comunicación, estrategia, interacción e interlocución y otras subcategorías, verbigracia, participación, empoderamiento, apertura de canales y formas de expresión. Insumos necesarios en el abordaje posterior de los resultados y su análisis.

4.1- Antecedentes

En relación con la organización de los antecedentes, se hacen desde la búsqueda en bases de datos (Redalyc, Scielo, Google académico y Dialnet) y proyectos similares en los repositorios de las universidades (Instituto Pedagógico de Caracas, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad pedagógica experimental Libertador, Universidad Tecnológica de Pereira, universidad de Guanajuato, Universidad Santo Tomás, Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad de Sevilla) utilizando para ello, palabras clave como estrategia de comunicación interna, clima organizacional, debilidad en la comunicación y ciudadanías comunicativas. Esta pesquisa permite la ubicación del tema de investigación y las conclusiones a que algunos de estos trabajos han llegado, que nutren el diseño del marco teórico, el marco conceptual y posteriormente, el

análisis de los resultados. En este sentido, los trabajos acerca de la comunicación interna se direccionan desde la perspectiva administrativa y organizacional, valorándola como factor de crecimiento empresarial y logro de los objetivos y metas. No obstante, la teoría de las ciudadanías comunicativas, como aproximación teórica y práctica, es reciente en la bibliografía y su abordaje se vincula con procesos de tejido social, reconocimiento de grupos minoritarios, trabajos de intervención con poblaciones vulnerables, ejercicio y reivindicación de derechos entre otros aspectos, más que con el empoderamiento de las personas al interior de las empresas y como fundamento para el diseño de estrategias de comunicación interna, lo cual señala un camino para su configuración desde este tipo de investigaciones.

En primer lugar, aparece el trabajo de Brito, J. (2001), quien planteó en su tesis de grado, titulada *Intervención Diagnóstica de Clima Organizacional de Unisys de Venezuela*, señalando que es importante estudiar el clima organizacional ya que el mismo repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, y por ende, sobre su comportamiento, el cual tiene una gran variedad de consecuencias sobre la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los miembros a la organización (p.9). Este trabajo guarda relación con el presentado por Duque (2008) sobre recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación seccional Pereira, en las cuales manifiesta la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y de forma puntual, aquella que se hace desde las directivas hacia los empleados.

Luego, el trabajo de Sayago (2002), titulado “Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A”, indica que las empresas tienen una gran realidad frente a los retos que se les presente al momento de poder identificar las zonas de trabajo donde más conflictos se originan. Identificar las personas, las situaciones, los procesos y las oportunidades, será un insumo importante para plantear alternativas.

Existe el trabajo de Aguirre (2017) titulado “estrategia de comunicación interna que apoye el mejoramiento de los procesos organizacionales de agroríocas: corporación agrícola” buscaba desde un enfoque mixto de investigación, levantar un diagnóstico de lo relacionado con la comunicación interna en la organización para luego, identificar las deficiencias y de esta manera diseñar una estrategia acorde con sus necesidades. Concluye que la estrategia de comunicación, se convierte en una oportunidad para que Agroríocas fortalezca los aspectos identificados como deficientes en cuanto a la comunicación interna de la organización. De esta manera se logra incrementar los niveles de satisfacción en la manera como se desarrolla la comunicación entre los empleados y la empresa, mejorando las necesidades de comunicación interna.

Esta conclusión, aunque no alude de forma directa a la noción de ciudadanías comunicativas, sí enuncia que la estrategia permite la bidireccionalidad de la comunicación, aspecto que tienen que ver con el concepto y a la vez, se vincula con la participación, el favorecimiento de espacios de diálogo y encuentro, la búsqueda de planes comunes y el reconocimiento de ambos actores (empresa y empleados) como sujetos de comunicación.

Otro de los trabajos que nutre los antecedentes, se llama “Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa” Valdivieso (2011) quien concluye que “es importante trabajar con

los empleados bajo un sistema óptimo de comunicación interna, ya que esto ayuda en el buen desempeño de cada uno y mejora el ambiente de la empresa” (p.137), y de la cual, se puede interpretar que la construcción de un clima laboral favorable pasa por las relaciones interpersonales basadas en el respeto, la interacción y el diálogo, logrando así que los posibles conflictos que surjan de estos encuentros se aborden desde el reconocimiento y la bidireccionalidad.

4.2- Marco teórico

El marco teórico del proyecto se vincula con las ciudadanías comunicativas, entendidas como una serie de postulados que ayudan en la comprensión de las personas como actores y protagonistas del proceso de la comunicación, que va desde lo singular hasta la construcción de lo público, de lo singular hacia la pluralidad y de lo interior hacia la exteriorización de los mensajes, que son modos de expresión, pensamiento y acción.

En la teoría de las ciudadanías comunicativas participan diversos autores, tales como Matta (2005), Camacho (2005), Muñoz (2005) y Rodríguez (2009), que señalan como núcleos centrales del concepto, su vinculación con la participación, la democracia y la movilización no solo individual sino colectiva de las personas y de los grupos.

Esta noción de ciudadanías comunicativas va más allá de una postura funcionalista, informacional o instrumentalista de la comunicación y se inserta, por el contrario en un “proceso que articula múltiples espacios democráticos, prácticas y actores que responden a necesidades reales de los sujetos” (Calvero, 1998, citado por Martínez y Burgos, 2014, p. 36)

Según lo explican Martínez y Burgos (2014) las ciudadanías comunicativas tienen que ver con la capacidad de actuación de las personas, vistos como sujetos de comunicación, como partícipes de los procesos democráticos y a la vez, este marco general incluye “lo normativo y la capacidad de actuación bajo condiciones institucionales y sociales que legitimen un ejercicio ciudadano de la información y la comunicación” (p. 36) Esta perspectiva es relevante para el establecimiento de una relación entre la comunicación interna en las organizaciones y la teoría de ciudadanías comunicativas, toda vez que pone de manifiesto que a pesar de existir condiciones institucionales- cargos directivos, presiones laborales- que restrinjan la participación y el reconocimiento de ciertas personas que ejercen un determinado cargo en la organización, en el fondo subyacen los elementos para que puedan ser visibilizados, tenidos en cuenta y articulados en los procesos internos de las empresas, siendo así, el capital más importante con el que cuentan.

Por su parte, Tamayo y Navarro (2017) puntualizan el concepto de ciudadanías comunicativas como un término interdisciplinario, que puede ser entendido como “la capacidad de los ciudadanos de vocalizar y expresar sus demandas o reivindicaciones sociales, instrumentalizando actos y formas expresivas de comunicación, con el fin de realizar acciones colectivas que corresponden a las esferas públicas de contextos culturales”(p. 58). De ahí, que para estos autores, las ciudadanías comunicativas son un campo de acción y un modelo integral, holístico, interrelacionado para entender el rol que cumplen los medios masivos y las mismas instituciones del gobierno. Se le critica que se aleja un tanto de entender a los ciudadanos como productores de contenidos e interlocutores válidos ante estas instancias.

En Muñoz (2005) las ciudadanías comunicativas se vinculan con las posibilidades de ejercer acciones en lo público, desde la singularidad, el reconocimiento y las propias relaciones intersubjetivas, que posibilitan encuentros y proyectos comunes, que habla de diálogo y apertura

para la pluralidad de miradas; llegando así, como lo expresan Martínez y Burgos (2014) a comprender desde las ciudadanías comunicativas que la comunicación es un “complejo proceso de expresión, información, comunicación y recepción” (p. 37) que vincula tanto lo global, como lo local. Por ello, para estos autores, las ciudadanías comunicativas se asumen en los siguientes términos:

Asumimos el concepto de ciudadanías comunicativas en cuatro niveles, dependiendo del grado de involucramiento y compromiso por parte de las personas o colectivos. Un primer nivel está relacionado con la expresividad, vista como la posibilidad de exteriorizar, a través del uso de medios y lenguajes, un enunciado discursivo que tiene la intención de diseminar una idea o pensamiento, de encontrar alguna resonancia en la esfera de lo público, y que puede o no lograr una reacción por parte de algún interlocutor. Un segundo nivel es la informatividad, entendida como la capacidad en acción de una información que circula en los canales y medios, de lo micro a lo masivo, o viceversa, y que cobra sentido en el momento de una recepción activa, al contrastar fuentes diversas, y desde una postura crítica y propositiva frente a unos contenidos. Un tercer nivel es la comunicabilidad, y tiene que ver con la puesta en común de sentidos compartidos que entran en juego en situaciones de confrontación, intercambio, negociación, resistencia o conciliación entre actores sociales legitimados como interlocutores en una relación comunicativa. Y el cuarto nivel se ubica en la receptividad como ejercicio de producción de sentido activo y crítico en el rol de receptor de mensajes tanto mediáticos como de otro tipo (Martínez y Burgos, 2014, p. 37)

Desde la cita anterior, se puede interpretar que la ciudadanía comunicativa no es un asunto solo de la persona en su esfera individual, sino de las posibilidades para la creación de lo colectivo, incluye la reflexión acerca de los mensajes emitidos (receptividad), pero también, la puesta en común de sentidos, (comunicabilidad); el acceso y circulación de los mensajes, la acción que se despliega desde los mensajes y que se toman de manera crítica y finalmente con la expresividad o capacidad para formular ideas, pensamientos, sentidos y que puede tener o no resonancia en el receptor. Con todo, la ciudadanía comunicativa supera la visión de una recepción

pasiva de los mensajes y por el contrario, aboga por procesos de inclusión, diálogo y construcción de lo colectivo, valorando lo subjetivo.

Esta ciudadanía comunicativa se ve truncada por desigualdades, conflictos y tensiones en la sociedad y en los grupos humanos, que según lo describe Matta (2006) se muestran en tres niveles: el primero, donde hay una ciudadanía comunicativa formal, entendida como aquella “representada por el conjunto de individuos depositarios de derechos consagrados jurídicamente en el campo comunicativo” (p. 14) y el segundo, desde una ciudadanía comunicativa ejercida, en la cual es “reconocible en quienes desarrollan prácticas sociales reivindicatorias de dichos derechos, en pos de su vigencia y/o ampliación; el tercer nivel, denominado “ciudadanía comunicativa ideal” definida como “aquella que, desde postulaciones teórico-políticas y de expectativas de transformación social, se plantea como utopía o meta alcanzable en vinculación con los procesos de democratización de las sociedades” (p. 14). En relación con estos niveles de ejercicio de la ciudadanía comunicativa y dándole otros sentidos al marco de referencia, Aguiló (2009) plantea que esta se ha interpretado tanto como capacidad de acción individual o colectiva, como un marco normativo que otorga facultades legales y reconocimiento institucional y social.

Con todo, las ciudadanías comunicativas en el plano de las organizaciones sociales, sobre todo en sus procesos de comunicación interna tiene que ver con la capacidad de las personas, reconocidas como sujetos, para interactuar, proponer y ser contados, en la doble acepción del término, es decir como narrados y a la vez, tenidos en cuenta, en sus opiniones y expresiones; superando modelos verticales de comunicación, que se arrogan a las personas que conforman las empresas o grupos, sólo como receptores pasivos; asumiendo que ambos pueden y deberían ser, emisores y receptores, una bidireccionalidad que permite el encuentro, la puesta en común de proyectos, el diálogo y el ejercicio de los derechos, a pesar de las formas organizativas que

privilegian la autoridad de unos cargos sobre otros, la imposición de decisiones y el mismo ejercicio del poder.

En este entramado, las ciudadanías comunicativas reivindican el papel de cada sujeto como actor, promotor y garante de que las diversas voces sean escuchadas, aboga por la democracia y la ruptura con esquemas que no permiten dinamizar los procesos de comunicación, para fundar las bases de un mutuo entendimiento, del diseño de proyectos comunes, que aglutinan e incluyen, que habla de convergencia de intereses y preocupación por lo subjetivo y lo colectivo. Una ciudadanía comunicativa que se abre para que haya espacios de expresión, información, comunicación y recepción de los mensajes, con la posibilidad de interactuar y retroalimentar, con el empoderamiento y la promoción de la dignidad. Aplicable al ámbito de las organizaciones, ser disponer de la ciudadanía comunicativa, como capacidad de actuación, se relaciona con la posibilidad de asociación, discusión, proposición, reconocimiento y valoración de los puntos de vista que se dan, desde un ejercicio como sujeto activo y partícipe, que como receptor pasivo.

Estas premisas implican cambios en las organizaciones empresariales, donde el discurso del capital humano, como el máximo valor que una empresa pueda tener, no sea solo una oración, sino una política aplicable que permite el involucramiento de los empleados, independiente de su tipo de vinculación, con los objetivos y metas trazados, entendidos como proyectos comunes; de la capacidad para proponer, en el marco del respeto y la escucha mutua que propicie la consolidación de procesos de comunicación interna en doble vía, donde la ciudadanía comunicativa, no solo es ser contado (como número o dato) sino como sujeto, dotado de unos

derechos y donde a pesar de las estructuras rígidas que algunas veces rigen las empresas, se abren espacios de construcción y formación de colectivos, desde la participación y la adquisición de capacidades tanto individuales como colectivas para actuar y lograr transformaciones sociales y políticas.

La ciudadanía comunicativa, por tanto, no solo se puede visibilizar en los grupos sociales, en las apuestas por intervenciones en comunidades que han sido afectadas por fenómenos como la violencia, relacionado con lo comunitario y con temas como educación, drogadicción, género, racismo, exclusión; sino que en el ámbito organizacional, se instala como comunicación que se entiende como “intercambio de información; más que como solo la remisión de información o su transmisión” (Bartoli, 1992, p. 25) también como un proceso de intercambio que funda la comunitario, es decir aquella esfera pública, espacios de diálogo y debate, donde los medios pueden ser “plazas para el encuentro” (Rey, 1997, p. 35)

Finalmente, según lo describe Mata y Córdoba (2009) la noción de ciudadanía comunicativa, alude a “un modo específico de aparición de los individuos en el espacio público, caracterizado por su capacidad de constituirse en sujetos de demanda y proposición” (p .20). Se trata de una noción compleja y multidimensional, ya que supone al mismo tiempo: la articulación de varios derechos a partir del derecho a la comunicación; también la participación colectiva (política / pública) en la toma de decisión sobre lo común, la posibilidad de acción y el entrelazamiento de las referencias identitarias y los reclamos más generales de igualdad ya no sólo en relación al Estado sino en relación con la acción del mercado y todo tipo de dispositivos que promuevan la desigualdad y exclusión.

4.3- Marco conceptual

Siguiendo la línea teórica de las ciudadanías comunicativas y la comunicación organizacional, trazada en los anteriores párrafos que se la conciben como “forma de estar con otros, en calidad de sujetos de derecho que comparten prácticas sociales, sistemas institucionales y representaciones culturales” (Muñoz, 2006, p. 274) en el siguiente apartado se amplían nociones como comunicación, comunicación interna, barreras de la comunicación, estrategia de comunicación interna y otras subcategorías que le son concomitantes con éstas.

Para comenzar, se puede asumir la comunicación en términos generales como “un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente” (Llacuna y Pujol, 2001, p. 1). La comunicación es una forma de interacción que logra plasmarse en la cotidianidad, que se da en diversos niveles y entre varios actores, algunos denominados como emisor, receptor, mensaje, canal, código, retroalimentación y contexto. El primero de ellos, tiene que ver con la persona o quien transmite la información de forma consciente o inconsciente; el receptor es quien recibe el mensaje, es el para quién en la teoría de Laswell (como se citó en Ongallo, 2007). Mientras el mensaje es la información, el conocimiento o sabiduría que se transmite, tiene que ver con el contenido. El canal es el medio elegido para la transmisión del mensaje (Jiménez, 2011); el código son los signos empleados, verbales, escritos, gestos, audiovisuales entre otros. La retroalimentación o información de retorno, es la reacción al recibido del mensaje, que origina otro nuevo. Y finalmente, el contexto, es el entorno físico, cultural, político y social donde acontece el proceso de comunicación y que ayuda en el entendimiento y comprensión de la intencionalidad del mensaje.

De forma más específica en el marco de las ciudadanías comunicativas, se entiende para los fines perseguidos en el proyecto que la comunicación interna obedece a las acciones intencionadas que se encaminan al logro de la participación, el diálogo, el empoderamiento, la construcción de acuerdos, la interacción y la interlocución, la apertura de canales de formas de expresión, información, recepción y formulación de encuentros, que parten del reconocimiento y la escucha atenta. La primera de estas, según lo describe Uguina (2013) tiene que ver en el mundo empresarial con “aportar la voz a la empresa” (p. 286) y refiere tres tipos de participación: a) aquella en la cual, es informativa- consultiva, donde se abren espacios de expresión, pero se reserva toda la potestad y autoridad en unos cuantos que deciden. b) la representativa, direccionada en comités, sindicatos y similares que tramitan propuestas o asuntos de los empleados y c) la participación sustantiva, en la cual se “le otorga al trabajador capacidad para desarrollar determinadas acciones dentro de su puesto de trabajo” (Uguina, 2013, p. 286) Esta última guarda un vínculo con las ciudadanías comunicativas, puesto que posibilita entender que a pesar de existir limitantes, se desarrollan habilidades en el empleado para proponer, interlocutar, mostrar su voz y desde lo cotidiano y cercano a su labor, ejercer derechos, empoderarse y construir espacios de encuentro.

Por su parte, el diálogo, se concibe siguiendo el sentido que le otorga Buber (1969, como se citó en Romeu, 2016) como un “modo de relación directo y mutuo a través del cual se confirma el valor único de las personas, mismo que se despliega, en una relación de involucramiento, es decir, en una relación en la que el Yo participa del Tú (sin fundirse a él)” (p. 79) De esta manera, el diálogo es posibilidad de encuentro y mutuo reconocimiento, donde se supera la simple escucha o el hablar, hacia un modo de relación, en el cual se abarca a toda la persona, se le respeta y se atiende a sus expectativas a la hora de comunicarse. En este sentido,

las ciudadanías comunicativas promueven espacios donde el diálogo posibilita la construcción conjunta y la reflexión, que en palabras de Caicedo (2003) se dice que es “una forma de relación intersubjetiva en donde se cumple el mutuo reconocimiento a través de la palabra propia y la diferenciada del otro” (p. 23).

Otra de las subcategorías es el empoderamiento, que alude a “un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida” (Mechanic, 1991, como se citó en Silva y Martínez, 2004, p. 30) Así desde las ciudadanías comunicativas se entiende este empoderamiento como la capacidad que se va desarrollando en las personas para fijarse unas metas bien sea laborales, personales o grupales y trabajar en pos de ellas, desde un compromiso y corresponsabilidad, siendo parte y colocando los esfuerzos necesarios para lograrlo. En este sentido, el empoderamiento transita de un nivel individual a otro colectivo o viceversa, donde el fortalecimiento de capacidades y habilidades conlleva hacia acciones que unen, buscan encuentros y consensos, superando, por tanto posibles barreras y conflictos que surjan.

La construcción de acuerdos tiene que ver con la capacidad de las personas involucradas en los procesos de comunicación de llegar a consensos, puntos comunes y superar obstáculos, se relaciona con la posibilidad de fijar unas metas comunes, que se articulan con las necesidades y expectativas personales, desde el diálogo y el reconocimiento. Esta construcción va junto con la interlocución, asumida como “el momento en el que la conjunción entre el yo y el tú se opera en la palabra comunicada” (Jacques, 1990, como se citó en Caicedo, 2003, p. 23) Es decir, la interlocución es el reconocimiento del otro, como sujeto legítimo que en su palabra y expresiones

es percibido y aceptado, donde aquello que comunica se toma como valioso y se recibe una realimentación, donde está presente el respeto y el encuentro. La interacción tiene que ver con los escenarios en los cuales se da la comunicación, para O'Sullivan (1997, como se citó en Rizo, 2006) es intercambio y negociación del sentido entre dos o más participantes en contextos sociales; para Goffman (1972, como se citó en Rizo, 2006) es “la realización regular y rutinaria de los encuentros, o dicho de otra forma, son situaciones sociales completas, lo cual las aleja de los meros actos lineales de transmisión de información” (p. 47) aspecto concordante con la teoría de las ciudadanías comunicativas, toda vez que la interacción es la posibilidad y realización de encuentros, es comunicación que legitima al otro como interlocutor, que abre senderos para el intercambio, canales para que se supere la simple transmisión de información y se configuren puntos de comunicación.

La apertura de canales de formas de expresión, información, recepción y formulación de encuentros son otras de las categorías que subyacen en la delimitación de las ciudadanías comunicativas y de los propósitos del proyecto, puesto que se asumen como aquellas maneras en las cuales, desde lo institucional y también desde el ejercicio de empoderamiento, diálogo e interacción se buscan las maneras y los medios para que la información fluya, pero no se quede solo en una línea descendente sino que viabilice la creación de espacios para el diálogo, el intercambio y la superación de barreras u obstáculos a la comunicación.

La comunicación en términos generales se funda en el logro de unos objetivos tanto subjetivos como colectivos, transversalizados por procesos democráticos y que permiten la retroalimentación, la formación de grupos y equipos capaces de proponer e interactuar, tanto en el orden local (esfera más próxima) como en lo global (esfera más lejana). La comunicación en las empresas se direcciona hacia el mercadeo, pero no solo hacia sus clientes externos, sino e

indispensablemente hacia sus propios empleados, es decir a su público interno, que incluye como factor decisivo “el diálogo como programa efectivo de comunicación empresarial. Por lo tanto, una empresa que escucha bien puede enfocar su programa también en su área, de tal manera que exista una excelente comunicación entre toda la organización” (Osorio, 2009, p. 5)

En consonancia con los planteamientos anteriores, la comunicación interna es conceptualizada por Dispac (2015) como aquella que se refiere a todos los procesos comunicativos e informativos al interior de una empresa y que permiten hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que esta hace, motivándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; de esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades de la empresa y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía (p. 2). En esta definición subyacen elementos importantes de las ciudadanías comunicativas, tales como la movilización, la proposición, la interacción, participación, interlocución y valoración de lo cotidiano y subjetivo, como premisas para la construcción de lo colectivo.

Tales elementos se relacionan con las capacidades de las personas y de los mismos grupos para intercambiar y generar diálogos, para tomar parte en las decisiones, para entender las situaciones particulares de sus contextos y apreciar aquello que allí se suscita, con lo cual, logran interactuar, es decir, disponer de una relación de reciprocidad entre quien envía un mensaje y aquel que lo recibe, desde un marco que permite la retroalimentación de aspectos que tienden hacia el bienestar y la comunicación que favorezca proyectos comunes.

Así entonces, la comunicación interna es el conjunto de procesos que retomando los elementos de la comunicación permiten la interacción entre los miembros que conforman una organización y siendo una herramienta clave para responder de forma adecuada a las necesidades no solo de los públicos externos sino de aquellos grupos de interés internos. Esta comunicación interna se resignifica, junto con las ciudadanías comunicativas, en la medida en que “reconoce a las personas, actores, interlocutores legítimos en todo proceso de información y comunicación” (Sierra y Maldonado, 2016, p. 401)

Esta comunicación interna según lo recuerdan Llacuna y Pujol (2001) tiene unos objetivos claros al interior de las empresas, tales como a) establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía; b) facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas, c) motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía, d) obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización, e) crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, los procesos de comunicación interna tienen que ver con aquellas maneras en las cuales las personas pertenecientes al grupo social, llámese empleados participan, proponen y son reconocidos como interlocutores legítimos,

sujetos con unos derechos en el plano de la comunicación, facilitando con ello, la interacción e interlocución y no solo como agentes receptores de mensajes, es decir la manera como se involucran y vinculan entre ellos mismos y con las demás personas pertenecientes al programa (directivas, auxiliares, externos) desde aspectos físicos como simbólicos.

Esta noción tiene relación con los flujos de información, asumidos como aquellas formas en las cuales se da la estructuración de la información y comprende las actividades y tareas que se realizan al interior de las organizaciones para que circule dicha información, es la manera como transita entre los distintos actores los datos y demás para apoyar la realización de las tareas y el cumplimiento de las metas, ligados íntimamente con los ambientes organizacionales. Estos flujos de información, según lo describe Pormim (2009) son estructurados cuando están visibles en la empresa, “cuentan con el apoyo de procedimientos y especificaciones claras, se registran en distintos medios (papel, digital, electrónico); circulan de diferentes maneras (servicio de mensajería y correo interno, los sistemas de información interna (Intranet), ambiente Web (Internet); y, además, están sujetos a la gestión de su información por una o varias personas” (p. 58) y los flujos no estructurados son invisibles, resultantes de vivencias y experiencias individuales y grupales, que se apoyan en el aprendizaje y el conocimiento, pero requieren de una gestión del conocimiento y una cultura organizacional eficiente para que sean eficaces.

En relación con los primeros, flujos estructurados, Monteiro y Valentim (2007, como se citó en Pommin, 2009), pueden ser a) horizontales cuando implican varios sectores del nivel jerárquico de la organización, b) verticales cuando se da entre varios sectores de diferentes niveles jerárquicos, c) transversales, cuando implica diferentes organizaciones.

No obstante, recuerda Llacuna y Pujol (2001) se pueden dar unas barreras a la comunicación que impiden que la interacción planteada desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, el encuentro y el diálogo que provee las ciudadanías comunicativas en la finalidad de formar y educar, desde unas relaciones interpersonales que se tejen entre los miembros, que pueden de ser: a) psicológicas como las emociones, valores, hábitos y percepciones; b) físicas, como el ruido; c) semánticas como los símbolos y d) otros, como las interrupciones, las deficiencias en los canales de comunicación, tergiversaciones y el no escuchar.

Atendiendo, entonces a las barreras antes descritas, se comprende que lograr la interacción, el encuentro, el diálogo desde las ciudadanías comunicativas se busca el entendimiento entre las personas, como sujetos activos del proceso de la comunicación y para ello, se requiere del diseño, en algunas oportunidades de estrategias que la favorezcan, la fortalezcan o la implementen en caso de no existir en las organizaciones y grupos elementos para la comunicación interna. Precisamente, atendiendo este propósito, la noción de estrategia de comunicación interna, tiene en cuenta estas barreras y por lo tanto, se define como “una serie de ejercicios establecidos y desarrollados que se implementan a partir de ciertos requerimientos de la empresa o compañía. Es el modelo que tiene que dirigir un sentido y un rumbo específico, la voluntad planificada de los miembros de la empresa hacia la consecución del logro de objetivos empresariales” (Aguirre, 2001, p. 40).

De este modo, la estrategia de comunicación interna hace referencia a un tipo de comunicación que se da al interior de las organizaciones y de los grupos humanos, que tiene una proyección externa (clientes y grupos de interés entre otros) y que está fundada en el reconocimiento de unas capacidades de las personas para interactuar, escuchar, participar y

posibilitar la interlocución. En palabras de Aguirre (2017) añade que la estrategia de comunicación interna es “el camino por el cual que se quiere posicionar determinado aspecto comunicativo entre los diferentes públicos. Esta estrategia se puede demostrar en movimientos específicos que definen una alternativa principal para conseguir un fin principal y otras alternativas secundarias en busca de lograr el mismo objetivo” (Aguirre, 2017, p. 41)

Por su parte, Vallejo (2010) plantea los elementos que componen una estrategia de comunicación interna son: a) Objetivos comunicativos, b) caracterización de los mensajes, c) medios a emplear, d) acciones y calendario, e) discurso básico, f) línea de diseño, g) evaluación y que hacen que esta no sea una acción descontextualizada, descoordinada, sino que atiende a unas finalidades específicas, a unos objetivos y cuenta con formas de seguimiento que permiten monitorear su efectividad, así como la planeación de aquellos mensajes que se ponen en circulación en la organización.

No obstante, Saló (2012) advierte que para la delimitación de una estrategia de comunicación es necesario un estudio riguroso que posibilite el estado actual de la comunicación, con “sus fortalezas, debilidades, posibilidades y prácticas de funcionamiento, la influencia del estilo de liderazgo dentro de los aspectos a tener en cuenta” (p. 39).

Para esta misma autora, la estrategia de comunicación interna puede inscribirse como parte de un sistema más amplio, que está subordinado a los planes, proyectos, objetivos y metas

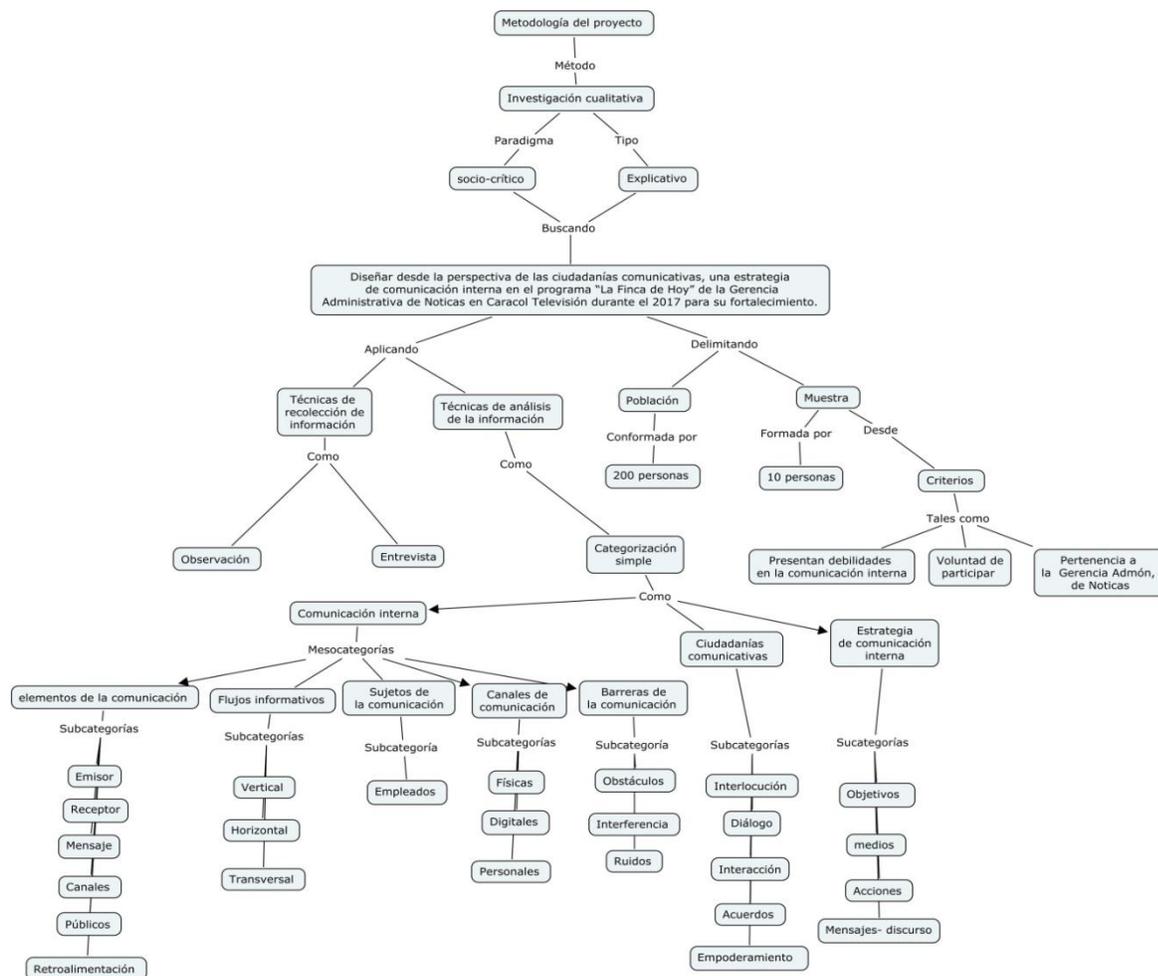
organizacionales, tal sistema se puede comprender como un circuito que tiene unos elementos para su diseño, tales como las fuentes, la emisión, los mensajes, la segmentación, los soportes empleados, canales, técnicas utilizadas, destinatarios y resultados esperados desde una perspectiva no solo sistémica de la comunicación sino de las ciudadanías comunicativas, que promueve la interacción y la participación, el diálogo y el reconocimiento de las personas como sujetos legítimos y actores del proceso.

Así entonces, uno de los elementos de análisis que la noción de comunicación interna resalta es la emisión o intencionalidades con las cuales se envían los mensajes, el uso de los soportes a través de los cuales se facilita la interacción, participación y construcción conjunta, en una doble vía que garantiza no solo el empoderamiento sino la visibilización de las personas como sujetos. Dentro de estos, también aparecen los canales de comunicación, entendidos como “los medios por los cuales los mensajes se transmiten a otras personas “(Santos, 2012, p. 17). Entonces, los canales de comunicación son aquellos soportes, herramientas y maneras bien sea físicas, personales o digitales que facilitan el flujo de los mensajes y facilitan el intercambio en doble vía entre emisor y receptor.

5- METODOLOGÍA

El proyecto retoma una metodología que atiende a los planteamientos dados por Hurtado (2010) donde explica que de acuerdo a las finalidades que se persiguen en los objetivos, las metas establecidas y las técnicas empleadas (Figura 4) se pueden tener diversos métodos, diseños, tipos de investigación y técnicas.

Figura 2 Metodología del proyecto



Fuente: Propia del autor, 2017.

Por ello, el método planteado es de investigación cualitativa, con una opción explicativa y con un paradigma socio-crítico, descritos por Martínez (2004). Tales aspectos configuran un entramado para lograr que sean las mismas personas involucradas en la problemática quienes se vuelven protagonistas en su identificación y posterior atención y solución. Más aún, el método y el paradigma, contribuyen para que se busquen las transformaciones sociales, procurando que los conflictos que se presentan en los diferentes contextos socioculturales sean atendidos, teniendo la precaución de visibilizar a los actores, dándoles participación. Alvarado (2008) afirma que "Este paradigma [socio-crítico] introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento." (p. 21). Es decir, reconoce a las personas como sujetos legítimos, y desde allí abre espacios para el diálogo, la interlocución y la propia reflexión de asuntos que les son cercanos, así como de sus posibilidades de solución o análisis. Igualmente, genera condiciones para que las estrategias surgidas se direccionen a los contextos de forma pertinente y clara en sus intencionalidades, desarrollando habilidades para el empoderamiento social, a pesar de las barreras existentes en las empresas y las limitaciones que el mismo sistema presentan, pues propone, precisamente el examen de tales situaciones para su transformación.

5.1- Enfoque de investigación

Ortiz (2009) dice que "el enfoque es la orientación metodológica de la investigación; constituye la estrategia general en el proceso de configurar (abordar, plantear, construir y solucionar) el problema científico" Procurando hacer uso del enfoque cualitativo, puesto que parte de entender los contextos, las personas y las interacciones que se dan entre unos y otros. Este método cualitativo, de tipo explicativo y con un paradigma socio-crítico poner de manifiesto las percepciones que los sujetos investigados tienen de la situación problema y con ellos mismos,

formular alternativas de solución que se convierten en planes de acción, que buscan atender tal situación. En este orden de ideas, son los mismos empleados de la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol y en especial, los miembros del programa “La Finca de Hoy” quienes una vez, identificado el problema de comunicación interna que tienen, analizando sus causas y consecuencias, hacen una opción por transformar tal escenario laboral, ahondando en las posibilidades que desde la noción de ciudadanías comunicativas tienen, para ser reconocidos como sujetos activos y partícipes del proceso comunicativo, donde se forma en el diálogo, la circulación de mensajes en doble vía, el empoderamiento y uso de los medios de comunicación que faciliten la interacción y la construcción conjunta de significados.

5.2- Población y muestra

El proyecto denominado “Determinación de algunas nociones conceptuales de la teoría de las ciudadanías comunicativas aplicables al diseño de una estrategia de comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017” cuenta como población con el conjunto de programas y personas pertenecientes a la Gerencia de Noticias Caracol Televisión, en total 200 personas.

Por su parte, se toma un muestreo no probabilístico y discrecional, formado por las personas que trabajan en el programa “La Finca de Hoy” que cuenta con 10 empleados, que cumplen con los siguientes criterios: a) Han presentado debilidades en la comunicación interna entre sus directivas y empleados, y entre estos últimos. b) Tienen voluntad de participar en el estudio. c) Pertenecen a la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol Televisión.

5.3- Métodos de recolección de información

Se emplean como técnicas de recolección de información, la observación y la entrevista. La primera de ellas, se define como aquella donde el investigador ingresa al campo de acción en el que habitualmente los empleados desarrollan sus actividades para examinar el entorno, conocer las dinámicas sociales, la interacción entre personal y así, lograr la identificación de los elementos que se requieren para la formulación de la estrategia de comunicación interna y la delimitación de la problemática (anexo A). La segunda técnica (Anexo B), se asume dentro de la investigación como aquella que “busca principalmente recoger datos cualitativos, es decir, información de lo que opinan las personas sobre la situación que se investiga” (Rivera y Donovan, 2011, p. 183). En su aplicación se hace la selección de aquellos funcionarios que por el historial laboral han sido motivadores de conflictos internos, al igual que aquellas personas que han resultado maltratadas y/o afectadas en medio de la interacción laboral y finalmente quienes se pueden considerar como actores pasivos, es decir, los funcionarios que quedan en medio de los conflictos y que, sin ser agresores o agredidos, también ven afectado su entorno y su estabilidad emocional. Con esta técnica se logró la identificación de la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la comunicación interna y luego la identificación de los elementos que se requieren para plantear una estrategia de comunicación interna acorde con las particularidades del programa, de las personas que integran su equipo de trabajo y que fortalezca los procesos internos. Se aplicó la entrevista en el mes de octubre, con una ficha que permitió que el investigador, indaga los asuntos puntuales antes descritos, se hizo de manera individual y acordando espacios y tiempos prudentes para su diligenciamiento.

5.4- Técnica de análisis de información

Asumiendo que las técnicas anteriores (observación y entrevista) arrojan un conjunto de informaciones desde la perspectiva de los sujetos, en el tratamiento de su análisis se acude a la categorización simple resaltando en la matriz (Anexo C) aquellos ítems relacionados con comunicación interna, canales de comunicación, ciudadanías comunicativas, estrategia de comunicación y las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se presentan en la tabla 3.

Tabla 2 Sistema categorial del proyecto

MACROCATEGORÍAS	MESOCATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERATIVA
Comunicación interna	emisión, mensajes, retroalimentación, canales, información, públicos	Acciones intencionadas	Actividades o conjunto de ellas, que se encaminan al logro de la participación, el diálogo, el empoderamiento, la construcción de acuerdos, la interacción y la interlocución, la

apertura de canales
de formas de
expresión,
información,
recepción y
formulación de
encuentros, que
parten del
reconocimiento y la
escucha atenta.

flujos informativos	vertical	Tareas, actividades
	horizontal	y responsabilidades
	transversal	en la circulación de la información aquellas maneras en las cuales las
	Sujetos de comunicación	personas pertenecientes al grupo social, llámese empleados participan, proponen y son reconocidos como interlocutores

	legítimos, sujetos con unos derechos en el plano de la comunicación
Canales de comunicación	son aquellos soportes, herramientas y maneras bien sea físicas, personales o digitales que facilitan el flujo de los mensajes y facilitan el intercambio en doble vía entre emisor y receptor
Barreras de la comunicación	Obstáculos, ruidos, interferencias que impiden la interacción
Estrategia de comunicación interna	El camino por el cual que se quiere posicionar

determinado aspecto comunicativo entre los diferentes públicos. Esta estrategia se puede demostrar en movimientos específicos que definen una alternativa principal para conseguir un fin principal y otras alternativas secundarias en busca de lograr el mismo objetivo (Aguirre, 2017, p. 41)

Diálogo

Modo de relación directo, posibilidad de encuentro y mutuo reconocimiento

Ciudadanías
comunicativas

Empoderamiento capacidad que se va
desarrollando en las
personas para fijarse
unas metas bien sea
laborales,
personales o
grupales y trabajar
en pos de ellas

construcción de
acuerdos capacidad de las
personas
involucradas en los
procesos de
comunicación de
llegar a consensos,
puntos comunes y
superar obstáculos,
se relaciona con la
posibilidad de fijar
unas metas
comunes, que se
articulan con las
necesidades y
expectativas

personales

Interlocución el momento en el que la conjunción entre el yo y el tú se opera en la palabra comunicada” (Jacques, 1990, citado por Caicedo, 2003, p. 23)

Interacción Goffman (1972, citado por Rizo, 2006) es “la realización regular y rutinaria de los encuentros, o dicho de otra forma, son situaciones sociales completas, lo cual las aleja de los meros actos lineales de transmisión de información” (p. 47)

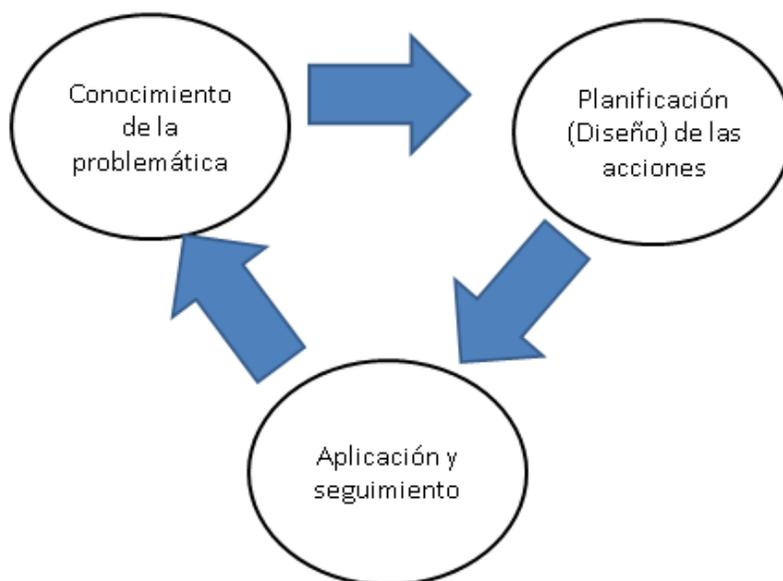
Esta categorización se hace desde el resaltado con distintos colores que representan las categorías anteriores (categorización simple), permitiendo con ello, la unificación de aspectos comunes y divergentes en las respuestas obtenidas de la entrevista y en los registros de las fichas de observación, para completar un análisis más elaborado y la interpretación de los mismos (categorización axial).

5.5- Fases o etapas de la investigación

Teniendo en cuenta el método de investigación cualitativa y el paradigma socio-crítico, con un tipo explicativa, se retoma el planteamiento de Hurtado (2010) cuando expone que existen diversos caminos para su aplicación, no obstante, coinciden en unos puntos para el logro de los objetivos, tales como la identificación general de la problemática, luego se efectúa una planificación o diseño de aquellas acciones que pueden realizarse y posterior a ello, si corresponde con una investigación Acción la ejecución y seguimiento a tales planes. A pesar de ello, el presente estudio plantea como alcance los dos primeros aspectos, identificando la problemática y diseñando unas actividades, que se enmarcan como parte de la estrategia de comunicación.

En este orden de ideas, el proyecto emplea estas mismas etapas (figura 5) partiendo del conocimiento de la problemática, que se cumple con la identificación de los elementos que se requieren para el diseño; para posteriormente, plantear la estrategia de comunicación interna que pueda ser aplicada y hacersele seguimiento, enmarcada en la noción de ciudadanías comunicativas.

Figura 3 Fases o etapas del proyecto



Fuente: Propia del autor, 2017.

En aras de cumplir con los objetivos se diseña un formato (tabla 4) que puntualiza los objetivos específicos buscados y las técnicas empleadas, así como los lugares y las personas involucradas.

Tabla 3 Matriz de objetivos y técnicas de recolección de información

FASE	OBJETVO	TÉCNICA	EN DÓNDE Y CON QUIÉNES	TIEMPO
Conocimiento de la problemática	Identificar los elementos que se requieren para la	Análisis de contenido y entrevista	Documentos y fuentes bibliográficas de bases de	Septiembre-octubre 2017.

<p>formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.</p>	<p>datos y personal del programa “La Finca de Hoy” de la gerencia Administrativa de Noticias Caracol.</p>	
<p>Planificación (diseño) de las acciones</p>	<p>Diseñar desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, una estrategia</p> <p>Entrevista</p> <p>Miembros del equipo del programa “La Finca de Hoy” de la gerencia Administrativa</p>	<p>Octubre 2017.</p>

de de Noticias
comunicación Caracol.
interna en el
programa “La
Finca de Hoy”
de la Gerencia
Administrativa
de Noticias en
Caracol
Televisión
durante el 2017
para su
fortalecimiento.

Fuente: Propia del autor, 2017.

6- RESULTADOS

6.1- Definición de la relación que hay entre concepciones de comunicación organizacional y ciudadanías comunicativas en el marco de la formulación de una estrategia comunicativa interna, en el caso del programa televisivo “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias de Caracol Televisión, en el año 2017

Para la formulación de la estrategia comunicativa retomando las concepciones de comunicación organizacional y ciudadanías comunicativas se busca establecer un marco desde el cual, se entienda el proceso de comunicación, los elementos allí presentes, los fines perseguidos y los roles de las personas involucradas para que puedan ser aplicables en su diseño. En este orden de ideas, desde las ciudadanías comunicativas se asume la comunicación como intercambio, reconociendo a los individuos como sujetos legítimos y válidos, que no solo reciben información sino que participan de su construcción, propiciando con ello, el diálogo, el encuentro y la cercanía. Precisamente al asumir tal concepción, se empieza un camino de transformación al interior de las organizaciones, pues afirma Caicedo (2003) esto supone que el diálogo sea una forma de relación intersubjetiva que valora la palabra de la persona, su expresión y la diferencia

Desde las ciudadanías comunicativas se promueve un tipo de participación que proyecta a la persona en su quehacer, le otorga posibilidades de interrelacionarse y mostrar su voz, es decir abre espacios para que las personas no sean solo receptores sino emisores en el proceso comunicativo, tanto entre ellos mismos como con las directivas. De esta manera, en las

ciudadanías comunicativas se posibilita entender la comunicación interna como un proceso en el cual, las personas se reconocen como “actores, interlocutores legítimos en todo proceso de información y comunicación” (Sierra y Maldonado, 2016, p. 401) y con ello, se logra superar visiones que acentúan solo el aspecto descendente de la información y no tanto, la construcción de procesos de comunicación interna que empoderen, reconozcan y le apuesten por que los propios empleados sean protagonistas del mismo.

A su vez, las ciudadanías comunicativas no son un asunto que se queda solo en la persona, en su esfera individual, sino que abre posibilidades para la creación de lo colectivo, incluye la reflexión acerca de los mensajes emitidos (receptividad), pero también, la puesta en común de sentidos, (comunicabilidad); el acceso y circulación de los mensajes, la acción que se despliega desde estos y que se toman de manera crítica y finalmente con la expresividad o capacidad para formular ideas, pensamientos, sentidos y que puede tener o no resonancia en el receptor. Con todo, la ciudadanía comunicativa supera la visión de una recepción pasiva de los mensajes y por el contrario, aboga por procesos de inclusión, diálogo y construcción de lo colectivo, valorando lo subjetivo.

En relación con la comunicación organizacional, que puede ser entendida como “intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (Guzmán, 2012, p. 70) se amplía con mayor fuerza, al incluirla con las ciudadanías comunicativas, pues estas últimas tienen que ver con la capacidad de las personas para ser reconocidas como sujetos, para interactuar, proponer y ser contados, en la doble acepción del

término, es decir como narrados y a la vez, tenidos en cuenta, en sus opiniones y expresiones; asumiendo una bidireccionalidad que permite el encuentro, la puesta en común de proyectos y el diálogo. Aspectos que la comunicación organizacional algunas veces deja de lado, en aras de mantener la alineación del personal, la productividad, la eficiencia y eficacia como fines en sí mismo, no reconociendo el rol de la persona. Así la comunicación interna, como parte de la organizacional se vuelve un mecanismo de planificación que posibilita la transmisión y recepción de información, pero no la interlocución ni la bidireccionalidad y mucho menos el encuentro, de ahí que hablar de ciudadanías comunicativas y comunicación organizacional sea facilitar que al interior de las organizaciones se busquen las relaciones entre ésta y las personas que la conforman, mantener y propiciar amistades interpersonales constructivas, orientar los procesos de producción o de atención y motivar en el cumplimiento de unos objetivos organizacionales, pero contando con el público interno (las personas).

Las ciudadanías comunicativas se han entendido desde el trabajo de empoderamiento de los grupos muchas veces excluidos, marginados o que participan en procesos de reconocimiento; sin embargo, al tender puentes teóricos y prácticos, como en el caso del presente proyecto se asume que nociones como conceptuales como a) la interacción, b) la interlocución, c) el diálogo, d) el encuentro, e) el reconocimiento, f) el intercambio y g) las relaciones interpersonales constructivas, contribuyen de manera decidida en la formulación de estrategias de comunicación que inciden en el ámbito empresarial y administrativo, mostrando otros escenarios en los cuales se puede insertar esta teoría, en tanto, aporta elementos para asumir nuevas actitudes de cara a valorar las personas como el activo y capital más importante de las organizaciones. Pero no solo eso, las ciudadanías comunicativas se nutren también de los logros que el desarrollo conceptual de la comunicación interna ha tenido, de tal manera que al hablar de encuentro e intercambio se

puede predicar estos mismos acercamientos entre ambas nociones, puesto que no están desligadas ni atienden problemáticas disímiles entre sí, sino que por el contrario, pueden nutrirse mutuamente y así beneficiar la construcción conjunta de nuevos escenarios, de cara a los desafíos que la moderna sociedad impone.

Desde las ciudadanías comunicativas y también desde comunicación organizacional se propugna por la instauración de modelos que permitan la claridad y confiabilidad de la información, el tratamiento de las personas en el marco del respeto y la búsqueda de proyectos que atienden a la misión empresarial que logren que todos se involucren en su consecución; no obstante, la comunicación organizacional se queda en un tratamiento muchas veces restringido, puesto que al cumplirse los aspectos anteriores da por sentado que se está dando un proceso comunicativo exitoso. Mientras en las ciudadanías comunicativas se busca la ampliación de estas bases hacia un empoderamiento de las personas, vistos como sujetos comunicativos que se vuelven protagonistas y artífices del proceso, proponiendo, interactuando y creando apuestas comunes que redundan en mayor motivación, disminución de las razones que dan origen a desencuentros y creación de espacios para la interlocución y el encuentro.

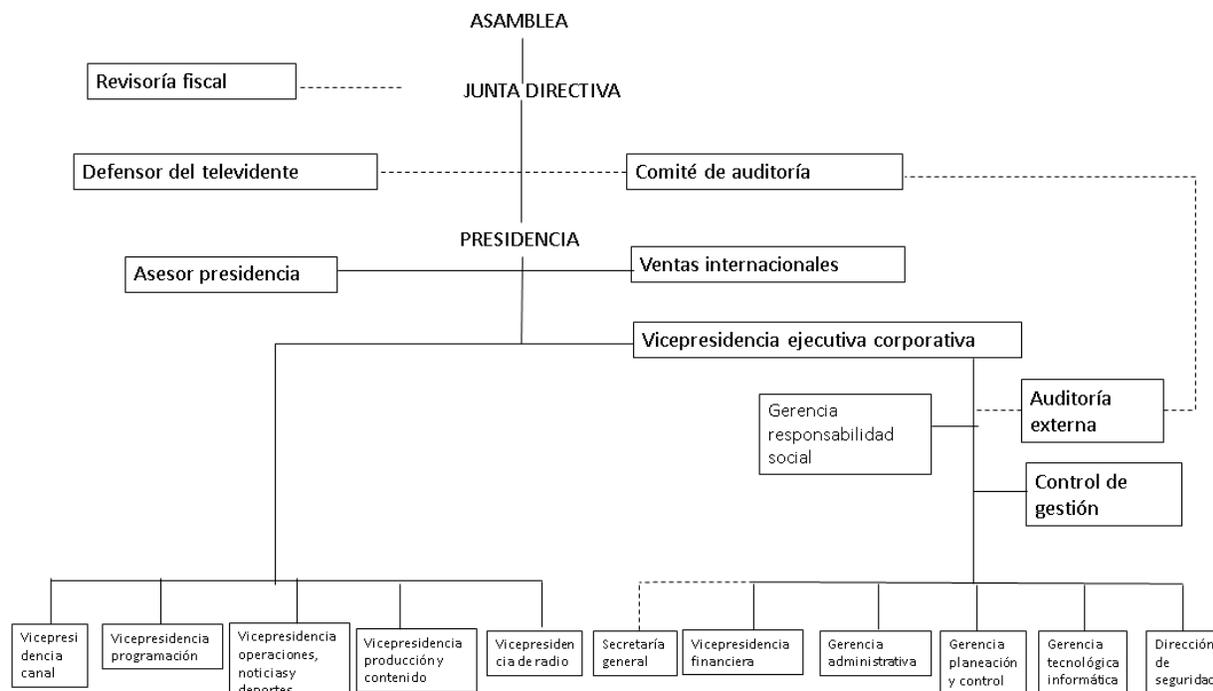
En la categoría de ciudadanías comunicativas, según lo señalan Martínez y Burgos (2014) se encuentra “el espíritu del contacto con el otro y su reconocimiento como interlocutor, a donde apunta, en buena medida el concepto” (p. 36) y esto se puede predicar precisamente al tener puentes entre la comunicación organizacional y las premisas de la teoría de ciudadanías, puesto que en medio de las estructuras y formas institucionales de orientar los procesos de flujo

de la información y la comunicación, de los canales empleados y demás, se abren espacios para que la cercanía con el otro no sea una mera actitud formalista, sino que verdaderamente se den al interior de las organizaciones, espacios para el reconocimiento de las personas, la interlocución y la construcción colectiva.

6.2- Identificación de los elementos que se requieren para la formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa “La Finca de Hoy”

La Gerencia Administrativa de Noticias Caracol Televisión es una de las dependencias de la vicepresidencia de operaciones, noticias y deportes (figura 3), en la cual se incluyen las producciones de Noticias Caracol, Los informantes, Séptimo día, Entérate, Polos opuestos, América 360, Red cinema y La Finca de Hoy. Estos programas hacen parte de los llamados informativos que comparten entre sí varias características, relacionadas con el formato, el tipo de información que muestran, la periodicidad de sus emisiones, las grabaciones de sus historias como crónicas periodísticas y el uso de exteriores. Dentro de este grupo laboran cerca de 200 personas y de manera específica en el programa La Finca de Hoy trabajan 10 personas.

Figura 4 Organigrama corporativo Caracol Televisión



Fuente: Caracol Corporativo, 2015, p. 1

Una vez hecho este acercamiento a la Gerencia Administrativa es necesario especificar que desde las vicepresidencias y buscando la sinergia de todas las dependencias se tienen unos canales de comunicación interna que varían, empleando para ello medios tecnológicos como correos electrónicos y carteleras digitales en las instalaciones del canal. Además de formatos de sugerencias que pueden ser diligenciados por los empleados y los comités de participación que señala la ley, tales como el COPASST (Decreto-ley 1443 de 2014) y el comité de convivencia laboral (resolución 652 del 30 de abril de 2012).

De manera concreta para el caso del programa La Finca de Hoy, se disponen de dos canales de comunicación interna, según lo señalan los entrevistados: a) el correo electrónico y b) el grupo de Whast´s App y añade uno de ellos, las “encuestas, pero solo han hecho una en dos

años y no percibí ninguna solución” (Entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Concomitante con ello, se tienen “las reuniones frecuentes” (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de octubre, 2017) donde se coordina el trabajo semanal, más que abordar dificultades laborales entre los miembros.

La información recolectada a través de las entrevistas permite describir como fortalezas de los procesos de comunicación interna del programa el grupo del Whats´App¹ que posibilita el flujo de la información y según lo señala uno de los entrevistados “, permite mantener comunicación más directa e inmediata para tratar diferentes temas de pre y post producción del programa y establecer reuniones” (entrevistado 2, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Otra de las fortalezas se observa en los correos electrónicos que se envían, sin embargo se señala por parte de los entrevistados que éstos llegan de forma muy puntual, puesto que están dirigidos a todos los empleados de Caracol, de manera que acotan que en relación con el programa dichos canales “no son muy fuertes ni eficientes” (entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre, 2017) por parte de la Gerencia.

Por su parte, para el entrevistado 5 “no hay fortalezas, por el contrario es muy débil” (comunicación personal, 27 de octubre, 2017) y se sustenta en que la comunicación por parte de la Gerencia Administrativa y del mismo programa La Finca de Hoy, tiene una vertiente descendente, donde son los mandos superiores, quienes activan el flujo de la comunicación a

¹ Es una plataforma virtual, creada por Acton y Koum (2009) para mejorar la comunicación y la distribución multimedia de mensajes de forma rápida y sencilla, se caracteriza según Church y de Oliveira (2013, como se citó en Fuentes, García y López, 2017) por su bajo costo de la aplicación combinado con la capacidad de enviar un número ilimitado de mensajes, la inmediatez, una sensación de privacidad relativa en comparación con otras redes sociales y, finalmente, el deseo de sentirse parte de un grupo, el cual puede ser conformado de manera sencilla en la aplicación.

través de mensajes, encargos o programaciones; no existiendo al interior del grupo de trabajo la posibilidad de oponerse, discutir y llegar a acuerdos. Para el entrevistado 4, si bien existen fortalezas en los procesos de comunicación interna “la cantidad de personas que integra el público objetivo hace que las estrategias puedan ser más personalizadas” (comunicación personal, 27 de octubre, 2017) destacando que al hacer parte de un medio de comunicación, debería mostrar con su propio ejemplo, el diseño y aplicación de estrategias de comunicación más pertinentes y personalizadas.

Precisamente uno de los mayores canales de comunicación interna, entendido según lo define Kaplún (1983) como medios a través de los cuales se da el intercambio entre emisor y receptor, que facilita la construcción conjunta y el encuentro, entre los miembros del equipo del programa “La Finca de Hoy” es el grupo de Whats´App, a través del cual se envían diversos mensajes que no solo comprenden aspectos laborales sino que se comparten videos de reflexión, chistes o videos que tienden hacia un nivel más personal y que generan un clima de mayor confianza y empatía. No obstante, según lo reconoce Peralta y Torres (2016) cuando diseñan un manual de comunicación interna, este medio a pesar de ofrecer bondades (evita pérdida de tiempo, es personalizado, oportuno y novedoso) debe tener una autorregulación por el grupo y no extralimitarse en sobreponer asuntos íntimos de las personas que lo conforman o servir como medio para imponer más carga laboral por fuera de los horarios y tiempos establecidos. Dentro de los aspectos positivos que valora uno de los entrevistados del grupo de Whats´App es poder:

Contar con un canal de comunicación interna como el chat grupal en la aplicación whats´App conformado por todos los integrantes del equipo de trabajo, permite mantener comunicación más directa e inmediata para tratar diferentes temas de pre y post

producción del programa y establecer reuniones (entrevistado 1, comunicación personal, 27 de octubre, 2017)

En efecto, además del grupo de mensajería instantánea, se tienen unas reuniones semanales del grupo de trabajo del programa “La Finca de Hoy” que posibilitan mayor interacción entre sus miembros, se agenda la grabación y se asignan laborales; pero llegar a consensos algunas veces se hace difícil y por tanto, las decisiones son tomadas desde la Gerencia que la informa, en perspectiva de la noción de ciudadanías comunicativas, las cuales deben aceptarse sin objeciones, ejerciendo un tipo de comunicación descendente y sin posibilidad de retroalimentación. Algo contrario a la formulación de este concepto, donde la participación, el empoderamiento, la posibilidad del encuentro y la creación de espacios democráticos son piedras angulares de su propuesta.

La caracterización de los canales de comunicación interna del programa “La Finca de Hoy” permite la identificación de unas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, insumo necesario para el diseño de la propuesta de estrategia de comunicación interna. En este orden de ideas, la Tabla 5 recoge este proceso para un análisis posterior.

Tabla 4 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la comunicación interna en el programa La Finca de Hoy

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Todos los miembros del equipo pertenecen al grupo de Whats´App.</p>	<p>La comunicación interna no facilita la retroalimentación ni la interacción con otros</p>
<p>Todos los miembros comparten diversos contenidos y se enteran de los mensajes de asuntos laborales que allí se envían.</p>	<p>miembros de la subgerencia, para la toma de decisiones, siendo la comunicación en ciertas ocasiones de forma descendente.</p>
<p>Se optimiza el tiempo, la eficacia y la rapidez para la ejecución de actividades al interior del equipo de trabajo.</p>	<p>Las estrategias de comunicación son muy amplias, personalizadas e individuales, lo cual conlleva a no sentirse parte de la subgerencia, sino un apéndice más de esta. Limitando la participación y colaboración entre sus miembros.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Disponibilidad tecnológica de todos los miembros para recibir y enviar mensajes.</p>	<p>Jornadas laborales largas e intensas que no posibilitan un clima de confianza, empatía y por el contrario, generan estrés, fatiga o</p>
<p>Disponibilidad del talento humano dentro de la subgerencia para el diseño de mejores estrategias de comunicación interna con sus programas.</p>	<p>sobre-carga entre los miembros del equipo. Ingreso y egreso de personal al programa, provenientes de distintas zonas del país, con</p>

cosmovisiones, patrones culturales y estilos de trabajo y de vida muy disímiles entre sí. Posibilidad de esclarecer los mensajes, de tal manera que no se presten para equívocos, interpretaciones erróneas o que no corresponden con la realidad del mensaje enviado.

Fuente: Propia del autor, 2017

Con base en la entrevista aplicada, para las personas de la muestra las debilidades en la comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” se relacionan con la falta de una “comunicación informal horizontal para mejorar los procesos laborales internos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 27 de octubre, 2017), para otro “falta la comunicación bilateral” (Entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre, 2017). Así como la promoción de la confianza, no solo entre los miembros del equipo de trabajo sino desde la Gerencia, apoyando las labores desarrollados, motivando y dando un parte de tranquilidad, respecto a la viabilidad del proyecto informativo, sobre todo desde la participación e interacción, que posibilite unos objetivos comunes que sean compromiso no solo directivo sino de los miembros.

Igualmente se señala “el rumor y el dar por hecho algunas temáticas, debido a creerlas obvias” (Entrevistado 4, comunicación personal, 27 de octubre, 2017) como una de las debilidades de la comunicación interna; se añade además que la comunicación es descendente y se queda en los mandos medios del canal y del propio programa o subgerencia, lo cual no

posibilita la interacción y la participación activa de los miembros. Este hecho se observa en una de las respuestas que dice:

Al tratarse de una empresa tan grande como lo es Caracol Televisión con tantos departamentos y aunque se maneje correo corporativo interno en ocasiones la respuesta no es inmediata entonces debería haber una reunión semanal interna de ambas partes para tratar puntos en las que se debió analizar con más profundidad y asimismo, establecer prioridades (Entrevistado 2, comunicación personal, 27 de octubre, 2017)

Como se lee en la cita anterior, el envío de correos de tipo corporativo no supe la necesidad de contar con un canal más directo con la Gerencia Administrativa de Noticias, más aún se percibe el requerimiento de una reunión o forma de comunicación que sea participativa, que permita la interacción y lograr la unidad de criterios en algunos asuntos importantes para el desarrollo del programa, conectando ambas partes, ya que para uno de los entrevistado “se presentan dificultades, pues al no haber comunicación bilateral, el equipo de trabajo del programa no tiene oportunidad de expresar alguna inconformidad en cuanto a las estrategias laborales, planeación o ambiente laboral” (Entrevistado 3, comunicación personal, 27 de octubre, 2017) Aunado a lo anterior, se considera por parte de otro de los entrevistados que las opiniones no son tenidas en cuenta, generando frustración y que el trabajo no fluya, pues las inconformidades no son manifestadas y tampoco se considera relevante hacerlo.

En síntesis, en el programa “La finca de hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias Caracol se identifican varios elementos que se requieren para la formulación de la estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, tales como: a) generación de un mayor espacio de participación de los miembros, b) posibilidad de interacción

entre las directivas y los empleados, en torno asuntos compartidos, c) creación de espacios para el encuentro, la proposición y el reconocimiento de las personas como sujetos de comunicación, d) surgimiento de canales internos que no solo informen, sino que permitan la retroalimentación, la reflexión y la comunicación. e) Valoración del talento humano como el activo más importante, y por ello, búsqueda de alternativas para el empoderamiento de los sujetos, su visibilización desde lo local y cotidiano, posibilitando proyecciones macro en la organización, f) articulación organizacional para el logro de espacios democráticos, con prácticas y actores que responden a las necesidades reales de los sujetos.

6.3- Planteamiento desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, una estrategia de comunicación interna para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017

Como fruto de las entrevistas realizadas, las personas consideran que existen unas estrategias que de forma articulada podrían nutrir la formulación de una estrategia de comunicación interna, para tal efecto, se proponen las reuniones más seguidas, donde todos conozcan el trabajo que está realizando cada integrante del equipo, para que se puedan ofrecer ayuda mutua; encuentros de reconocimiento del otro para comprender opiniones y nuevas propuestas, promoción de actividades recreativas dirigidas a los miembros del programa en específico o a la Gerencia, porque existe este evento de manera corporativa, con la participación de los empleados de Caracol Televisión que no permiten la interacción ni fortalecer un clima de confianza; el establecimiento de unas metas no solo personales sino como equipo de trabajo en el

corto, mediano y largo plazo, la apertura de unos espacios de carácter formal para el trámite de inconformidades con algunos aspectos del desarrollo del programa, donde se tenga la confianza necesaria para manifestarse y analizar sus posibles causas y atenderlas. Finalmente, “propiciar un buen ambiente laboral entre el equipo, proponer celebraciones de fechas especiales, momentos de esparcimiento, que generen confianza y familiaridad entre el equipo” (entrevistado 5, comunicación personal, 27 de octubre, 2017)

Una vez, estas hechas observaciones desde el propio equipo de trabajo del programa “La Finca de Hoy” y atendiendo en el marco teórico a los componentes enunciados por Vallejo (2010) tales como a) objetivos comunicativos, b) caracterización de los mensajes, c) medios a emplear, d) acciones y calendario, e) discurso básico, f) línea de diseño, g) evaluación. Partiendo de esto, la estrategia de comunicación (Tabla 4) comprende la revisión del estado actual de la comunicación interna, en sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, tal como lo describe Saló (2012) para que desde una perspectiva de las ciudadanías comunicativas, se creen las condiciones al interior del programa para el desarrollo del pensamiento crítico, la participación, la retroalimentación, proposición y reconocimiento de las personas como sujetos de derechos y que lleve, finalmente a la creación de espacios de encuentros y la búsqueda de acuerdos compartidos y no impuestos para el cumplimiento de unos objetivos organizacionales, pero también para la promoción humana del talento que la conforma. Este planteamiento teórico busca entonces, que las personas se puedan empoderar de su rol como sujetos de la comunicación, partícipes del proceso y del mismo sistema, donde los mensajes van en doble vía y permiten la construcción conjunta y el dialogo, que se vuelven ejes sobre los cuales, la estrategia de comunicación interna fortalece aquellos aspectos que desde los sujetos involucrados

requieren ser atendidos, haciendo que las reuniones, los mensajes y el abordaje de los conflictos se haga desde una perspectiva que privilegia el respeto, la diversidad y la negociación por encima de la imposición y la comunicación descendente.

Tabla 5 Estrategia de comunicación interna

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PROGRAMA LA FINCA DE HOY	
MISIÓN CORPORATIVA	Emocionar a diario a las audiencias, con contenidos multiplataforma innovadores, generando valor de manera sostenible para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.
VISIÓN CORPORATIVA	En el 2018 [Caracol Televisión] ser la compañía líder de televisión, radio y digital en Colombia, claramente diferenciada de la competencia, con el mejor talento del mercado y reconocida a nivel internacional como una de las tres grandes marcas de entretenimiento en español.
VALORES CORPORATIVOS	Profesionalismo, Respeto, Confiabilidad, Desarrollo Humano y Responsabilidad Corporativa.
OBJETIVOS COMUNICATIVOS	Generar espacios al interior del equipo de trabajo del programa “la Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión, para el empoderamiento, la ciudadanía comunicativa y el reconocimiento de las personas como sujetos de comunicación.
CARACTERIZACIÓN DE LOS MENSAJES	Los espacios de conversación, permitirán al equipo del programa “La Finca de Hoy”, ser claros en los mensajes que emiten,

	<p>además de validar la información que reciben en las diferentes interacciones que se dan entre el grupo. Las estrategias que serán usadas, bajo las premisas anteriormente definidas serán: PDI (Plan de Desarrollo Individual), Talleres vivenciales, Encuentros Técnicos y espacios de conectividad.</p>
--	--

Estrategias para mejorar la comunicación al interior del Equipo “La Finca de hoy”:

Partiendo de los valores corporativos que tiene definidos la organización (Profesionalismo, Respeto, Confiabilidad, Desarrollo Humano y Responsabilidad Corporativa), se propone darle enfoque a 3 de manera especial:

1. **Respeto:** Como la capacidad de reconocer y aceptar las diferencias del otro.
2. **Confiabilidad:** Capacidad de generar la certeza que lo que digo y hago tiene coherencia, desde mis resultados y las relaciones interpersonales, siendo cuidadoso en el cómo lo hago.
3. **Desarrollo Humano:** Es el proceso de evolución que tienen las personas a nivel personal dentro de las organizaciones para ser más productivos a través de sanas relaciones de convivencia y el mejoramiento de sus competencias corporativas.

Partiendo de estas definiciones, se propone trabajar con el equipo a través de las siguientes estrategias:

1. **Conectividad:** A través de un taller vivencial, se habilitará al equipo de trabajo para que identifique e interiorice la importancia de reconocer a los seres humanos con quienes convive en el día a nivel laboral.

Estudios demuestran, que los equipos que logran generar una conectividad de confianza y cercanía, son más productivos.

La importancia de comprender, que solo a través del entrenamiento diario en las premisas que vamos a entregar, facilitarán que la convivencia sea positiva entre los miembros del equipo.

Al finalizar este taller el equipo estará en la capacidad de identificar qué es lo primero que se debe hacer para que fortalecer una conversación, a través de:

- ✓ Saludar: Cuando se saluda al otro de una manera amable, se está validando la presencia de ese ser humano en el espacio y lugar que se encuentra. El mensaje que se le entrega es que está presente para mí y me hago presente para él.
- ✓ Escuchar: Cuando las conversaciones que tenemos están basadas en la escucha, es más fácil comprender el mensaje que el otro me quiere entregar. Dentro de la escucha, se debe tener la capacidad de comprender y entender el mensaje, no debemos quedarnos con suposiciones o juicios que pueden tergiversar la información.
- ✓ Respirar la emoción: El cuerpo vive un proceso químico en cada emoción que siente, el ser conscientes de estas emociones nos permitirán a través del ejercicio de la respiración, regular nuestras emociones, incluso habilitarnos para decir “No puedo conversar en este momento” cuando identificamos que estamos en una emoción compleja donde podemos generar susceptibilidades. No se trata de encerrar o controlar las emociones, porque estas explotan en algún momento, se trata de aprender a administrarlas a través de la consciencia y ejercicios habituales de respiración.

2. PDI: Plan de Desarrollo Individual.

Cuando se realiza el proceso de vinculación de las personas al Canal, pasan por un proceso de selección el cual permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene cada quien, además se analiza la probabilidad de ajuste que este tiene de acuerdo a las necesidades de la organización.

En conjunto con el equipo de GH (Selección), se hará una proalimentación de los resultados a cada persona, con el objetivo de sensibilizarlo frente a los mismos y darle la posibilidad que de manera personal y en compañía con su líder, pueda definir la manera como mejorará estas brechas.

Es importante que dentro de la proalimentación, se hable acerca de la competencia de comunicación que tiene la persona, entendida esta como la habilidad de entregar y recibir mensajes.

Cuando la persona recibe la proalimentación, por parte de selección en compañía con el líder, el colaborador deberá responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿De qué te das cuenta con esta proalimentación?
- ✓ ¿De qué te vas a hacer cargo para cerrar esta brecha?
- ✓ ¿Qué necesitas de la organización y de tu líder para alcanzar tu PDI?

Al finalizar esta conversación, se le solicita al colaborador diligenciar un formato que le permita concretar su PDI, el cual debe contener:

Fortalezas	Oportunidades de Mejora	Acciones para gestionar las oportunidades de mejora	Cómo se llevarán a cabo estas acciones	Qué recursos necesita: Tiempo, financieros o humanos	Seguimiento
------------	-------------------------	---	--	---	-------------

Nota: Es indispensable que esta estrategia, sea replicada para el líder del proceso, y que sea un ejercicio colectivo, además que acompañe de manera permanente al equipo de trabajo en los seguimientos acordados.

3. Taller de Actos Lingüísticos:

En este espacio se espera facilitar el entendimiento en el equipo, de cómo cada ser humano tiene una manera distinta de ver las realidades y cómo estas son construidas a través de las experiencias que han vivido.

Este taller tendrá varios momentos en los cuales a través de metodologías vivenciales y constructivistas, se puedan trabajar las siguientes reflexiones:

- ✓ La manera como conversamos, habla de quiénes somos.
- ✓ Las relaciones, solo se pueden construir a través de las conversaciones, donde dependiendo de la calidad de las mismas, será la calidad de las relaciones construidas.
- ✓ El lenguaje es el habilitador que nos permite generar compromisos, solo si escuchamos al otro y nos hacemos responsables que nos escuchen, será posible generar acuerdos que favorezcan la convivencia y el alcance de los resultados.

- ✓ Las conversaciones, nos permiten generar posibilidades, es decir, ver las situaciones que se presentan en el día a día de maneras distintas y poder generar alternativas que favorezcan una oportuna solución.
- ✓ Todas nuestras acciones están atravesadas por conversaciones (Públicas o privadas).
- ✓ El lenguaje es acción.
- ✓ Al finalizar el taller, el equipo estará en la capacidad de hacer una distinción entre:

Las afirmaciones, las declaraciones, juicios y promesas.

Con estos elementos, el equipo tiene la posibilidad de hacer exigencia de uso frente a los contenidos aprendidos, dado que al final se declara que como equipo deben buscar los mecanismos para cuidarse, y parte de este cuidado tiene que ver con la manera como habilitaran las conversaciones.

Nota: este taller debe ser facilitado por un consultor externo, dado que es importante que el líder también se involucre, participe y se comprometa.

4. **Taller el Modelo del Observador:**

Este espacio, permitirá sensibilizar de manera profunda y detallada, por qué los seres humanos piensan, hablan y actúan de la manera como lo hacen y como todo está atravesado por una historia de vida, unas creencias, unos paradigmas y unas inquietudes inmersas en sus vidas, y es precisamente esto lo que nos hace diferentes.

En la medida que comprendo por qué hago lo que hago, y el otro hace lo que hace, reconozco que es solo consecuencia de lo que piensa, y estarán en capacidad de ser cuidados en lo que reciben y en lo que entregan a los otros.

El cuidado de lo que dice, es clave en las conversaciones que se tienen, por lo tanto se le enseñará al equipo como tener conversaciones donde hayan diferentes actores con una disposición desde el lenguaje, el cuerpo y la emoción:

- ✓ El que habla
- ✓ El que escucha
- ✓ El que observa

Y como cada uno de estos elementos, les facilitará tener conversaciones, aun en situaciones complejas que se presenten en el equipo de trabajo.

5. Espacios de conversación: Conectividad:

Como se ha nombrado anteriormente, las relaciones solo se pueden construir a través de las conversaciones, por lo tanto se habilitará periódicamente (Semanal, quincenal o Mensual), espacios de conectividad, entendida esta como la posibilidad de conocer al otro como ser humano, aprender cosas distintas a los cargos que representan en el canal.

Para que sea una estrategia más nutrida donde todos se involucren, se le propone al equipo, que para cada espacio en parejas desarrollen un ejercicio que les permita conocer un poco a sus compañeros de trabajo, puede ser a través de la lúdica, reflexiones, o dinámicas.

6. Encuentros técnicos:

Para esta estrategia, el equipo ya ha vivido un proceso de evolución, que les permitirá discutir situaciones que se presentan en el día a día dentro del programa. Bajo esta premisa, se propone la estrategia de generar encuentros técnicos, donde todos estarán en la posibilidad de presentar situaciones complejas que están atravesando a nivel laboral, con el ánimo de permitir a sus compañeros debatir que perciben de la situación, cuáles son las causas que lo pueden originar, cuáles son las medidas de solución que plantean para resolverlo, qué necesitan para hacerlo.

Esto ayudará a afianzar la confianza dentro del equipo, hasta que se convierta en un hábito compartir lo que les sucede y apelar a la ayuda que pueden entregar otras miradas.

Nota: Cabe resaltar, que antes de dar inicio a toda esta estrategia, al interior del equipo de trabajo se deben generar unos compromisos:

- A) Todo lo que suceda en el equipo es confidencial, solo les pertenece a ellos
- B) El equipo debe tener una participación activa en todas las estrategias que faciliten el fortalecimiento de la comunicación.
- C) El equipo, deberá cumplir con los compromisos pactados, esto habla del Desarrollo Humano que ha declarado la organización.
- D) Todas las ideas, opiniones y preguntas son válidas, esto habla del respeto y la confiabilidad
- E) Para generar hábitos de respeto, se solicitará al equipo, que en los momentos de construcción colectiva o conversaciones individuales se debe cumplir con los horarios y evitar el uso del celular.

Ejecución de la Estrategia

<p>Nombre de la Estrategia</p> <p>Fecha de Ejecución</p> <p>Duración de la Estrategia</p>	<p>Conectividad</p> <p>Mes 1</p> <p>3 horas</p>
<p>Objetivo de la estrategia</p>	<p>Habilitar al equipo de trabajo para que identifique e interiorice la importancia de validar a los seres humanos con quienes convive en el día a nivel laboral.</p>
<p>Etapas de la logística</p>	<p>Al tener reunido al equipo en un auditorio, se ubican en círculo, donde todos se puedan observar.</p> <p>Se solicita a cada persona presente que menciones cuáles son sus expectativas para el espacio y posteriormente se recoge compartiendo el objetivo del día, entregando claridades frente a lo que sucederá y qué se requiere de cada uno de ellos para que este objetivo se logre.</p> <p>Se generan los compromisos del día:</p> <p>Participación activa, escucha y respeto por las opiniones del otro, no uso del celular.</p> <p>Se da inicio a los tres temas que serán abordados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saludar: se abordarán las siguientes

	<p>reflexiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Es el primer contacto con otros• Nos permite vincularnos con seres humanos para fortalecer relaciones.• Mirar a los ojos, es una manera de crear vínculos y habla del respeto.• El tono de voz, habla de la energía que quiero entregar al otro.• El saludo nos permite reconocer al otro y que el otro me reconozca. <p>Posteriormente se le solicita a cada integrante del equipo, que busquen a todos sus compañeros para que nuevamente los salude, donde posteriormente se hará el cierre de este primer tema.</p> <p>2. Escuchar: Se abordarán las siguientes reflexiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• La escucha nos activa la posibilidad de comprender la realidad del otro.• Es más complejo escuchar que hablar.• La escucha es una competencia blanda, clave para el éxito de las ciudadanías comunicativas.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Para ser productivo, trabajar en equipo, alcanzar los resultados y generar un ambiente laboral adecuado, es indispensable la escucha.• La escucha requiere de paciencia. <p>Posteriormente se invita al equipo a poner en práctica las reflexiones abordadas, donde se ubicarán en parejas y se escucharán preguntas cotidianas, teniendo en cuenta los elementos que conocen hasta ahora:</p> <ol style="list-style-type: none">a) ¿Cómo te sientes hoy?b) ¿Cuál es tu mayor sueño a corto plazo?c) Comparte un momento de felicidad que hayas tenido <p>Posteriormente cada uno, compartirá al resto del equipo, las respuestas de su compañero.</p> <p>Se le pide al equipo, que compartan de qué se dan cuenta con este ejercicio para cerrar este tema.</p> <p>3. Respirar la emoción: Se abordarán las siguientes reflexiones:</p>
--	---

- Las emociones son naturales en los seres vivos.
- La mayor dificultad que tienen las emociones, es buscar racionalizarlas todo el tiempo.
- La emoción es lo que me mueve.
- La emoción está impregnada en todos los momentos que tiene el ser humano.
- Todas las emociones son necesarias, pues nos permiten sobrevivir a las situaciones que tenemos en el día a día.
- Autorregulación: No quedarnos anclados en una sola emoción.
- Un mundo sin emociones, es impensable.

Después de tener claridad en estos conceptos, en parejas (diferentes a las del ejercicio anterior) van a conversar sobre la siguiente pregunta:

¿Cuál es la emoción en la que permanente estas?

	<p>¿Cuál es tu emoción más compleja de autorregular?</p> <p>¿Porque crees que sucede eso?</p> <p>Posteriormente, se comparte en equipo las reflexiones que se hicieron en las conversaciones.</p> <p>Al finalizar la estrategia de conectividad, se le solicita a cada miembro del equipo, nombrar en una palabra como se van de este espacio y cuál será su compromiso a partir de los elementos que han recibido.</p> <p>También deben diligenciar un formulario para evaluar el espacio y los contenidos trabajados.</p> <p>Nota: Antes de empezar cualquier taller dentro de la estrategia, es posible hacer ejercicios de conectividad, que faciliten la apertura a los contenidos que serán entregados.</p>
Indicador	<p>Participación:</p> <p>Cantidad de personas del equipo por cantidad de personas que están en el espacio de conectividad.</p> <p>Efectividad: Antes del espacio de conectividad versus conversación posterior al</p>

	<p>espacio de conectividad.</p> <p>Evidenciar comportamientos habituales entre los miembros del equipo de “La Finca de Hoy”, con relación a los contenidos aprendidos.</p> <p>En 2 meses se estará generando un espacio de conversación, para comprobar si estos comportamientos se han mantenido en el equipo de trabajo.</p>
--	--

<p>Nombre de la Estrategia</p> <p>Fecha de Ejecución</p> <p>Duración de la Estrategia</p>	<p>PDI Plan de Desarrollo Individual</p> <p>Mes 2</p> <p>6 horas</p>
<p>Objetivo de la estrategia</p>	<p>Realizar retroalimentación a cada uno de los miembros del equipo del programa “La Finca de Hoy”, liderado por el coordinador de Gestión Humana (Selección), donde se compartirá los resultados de las pruebas psicotécnicas aplicadas con anterioridad, donde se logra evidenciar las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada uno, identificando en qué deben trabajar desde la competencia de comunicación.</p>

Implementación	<p>De manera individual, se agenda un espacio de una hora aproximadamente donde estará: el coordinador de Gestión Humana (Selección), el líder de cada colaborador y el colaborador.</p> <p>Se explica, cual es el objetivo del espacio y se da inicio a la entrega de los resultados de las pruebas psicotécnicas aplicadas con anterioridad.</p> <p>Después de compartir el informe el líder de cada persona deberá hacer las siguientes preguntas:</p> <p>¿De qué te das cuenta con esta retroalimentación?</p> <p>¿En qué te vas a enfocar para trabajar desde la competencia de comunicación?</p> <p>¿Cómo lo piensas trabajar?</p> <p>¿Qué necesitas del líder para alcanzar los resultados esperados?</p> <p>Posteriormente la Coordinadora de Gestión Humana Selección, cerrará el espacio agradeciendo la disponibilidad y dejando el compromiso de reunirse nuevamente.</p> <p>(Aproximadamente en 3 meses) para conocer</p>
----------------	--

	al detalle el planteamiento que el colaborador hizo, y que de nuevo en compañía con el líder se evalué la evolución de la oportunidad de mejora identificada.
Indicador	Resultado de la prueba inicial por el resultado de la prueba final (Esta última se recomienda hacerse un año después). Además, se recolectará información descriptiva por parte del líder y los pares con relación a la evolución del PDI.

Nombre de la Estrategia	Taller de Actos Lingüísticos
Fecha de Ejecución	Mes 3
Duración de la Estrategia	4 horas
Objetivo de la estrategia	Facilitar el entendimiento del equipo con relación a las afirmaciones, las declaraciones, juicios y promesas, donde a través de las ciudadanías comunicativas, fomentamos relaciones, generando mayor nivel de consciencia.
Implementación	Se convoca al equipo para que se ubiquen en el

	<p>auditorio de manera circular, sin ninguna interferencia física (Sillas o mesas) en el centro, para que se puedan observar.</p> <p>Se da inicio al taller con un ejercicio de conectividad que ayude a tener mayor apertura al objetivo del taller, haciendo las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo llegas hoy?</p> <p>¿Qué estas esperando que suceda?</p> <p>¿Qué estás dispuesto a dar en este espacio, para alcanzar una construcción colectiva?</p> <p>Tendremos en cuenta los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las afirmaciones: Como descripciones de lo que observo y lo pongo en palabras, partiendo de una realidad. Cuando emito una afirmación, debo asegurar aquello que estoy observando. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o pueden ser falsas, sin embargo es importante tener cuidado en esto que decimos.
--	--

- Las declaraciones: Entendido como el compromiso que se genera frente a otras realidades, y es ahí donde está el poder. Las declaraciones siempre deben estar respaldadas con acciones, de lo contrario no son válidas y estaría en juego nuestra palabra, dado que cuando se genera una declaración estamos afianzando la relación con el otro.
- Los juicios: Son un tipo de declaración, pueden tener mayor o menor autoridad dependiendo quien lo nombre, es decir pueden ser más validados por quien los dice más que por los mismos hechos. Los juicios tienen que ver más con lo que nosotros somos, que con la realidad misma, por lo tanto los juicios nos pueden limitar, dado que pueden estar relacionados con las interpretaciones que tenemos de lo que vemos.
- Promesas: Es un compromiso o un acuerdo mutuo por lo tanto me permite coordinar acciones con otros. Las

promesas tienen varios elementos: a) Quien promete b) Quien recibe c) La acción a cumplir d) El tiempo en el cual se cumplirá.

Todas las promesas están atravesadas por la comunicación.

Posteriormente a la explicación de los conceptos, pasamos a realizar un ejercicio vivencial, donde cada persona responderá por escrito las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles han sido los juicios que he hecho sobre este equipo?
- ¿Qué de esos juicios son reales y cuáles no?
- Frente a estos juicios ¿Qué es mío?
- ¿Qué afirmaciones puedo hacer de las personas que conforman este equipo?

Después de tener las respuestas por escrito, cada uno, debe agendar un espacio con sus compañeros, y deben conversar sobre las respuestas que han dado. Eligen 4, para que se generen 4 conversaciones.

Posteriormente, en equipo y de manera circular

	<p>el equipo responderá las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo se sintieron haciendo el ejercicio?• ¿De qué se dieron cuenta?• ¿Qué van a hacer con lo que acaban de reconocer? <p>Después de conversar grupalmente sobre estas preguntas, cada uno planteará de manera reflexiva y consciente una promesa, que les permita fortalecer la comunicación y el respeto dentro del equipo de trabajo.</p> <p><i>Nota:</i> Cuando las promesas se hacen en público, generan una exigencia de realización distinta, que hacerlas en privado.</p> <p>Cerramos el taller, plasmando las promesas en un pendón, el cual quedará visible para el equipo.</p> <p>Finalmente se concluye con las siguientes reflexiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• El lenguaje es acción.• Desde lo conversado, construimos o transformamos realidades, por ende relaciones.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> Nos debemos hacer cargo de nuestras conversaciones, esto habla de quienes somos.
Indicador	<p>Diagnóstico de las conversaciones que tiene el equipo antes del taller por cómo se han tornado las conversaciones después del taller.</p> <p>Se valida de manera descriptiva con todo el equipo de trabajo.</p>

Nombre de la Estrategia	Taller el Modelo del Observador
Fecha de Ejecución	Mes 4
Duración de la Estrategia	4 horas
Objetivo de la estrategia	Facilitar el entendimiento y la comprensión, de las miradas que tiene cada ser humano, el cual está atravesado por sus creencias, su biología, por sus paradigmas y sus inquietudes.
Implementación	<p>Después de tener al equipo, en el auditorio de manera circular donde todos se puedan observar, damos la bienvenida y hacemos un ejercicio de conectividad, para generar mayor apertura al espacio.</p> <p>Les pedimos a todos los integrantes del equipo, que en una hoja escriban el cargo que</p>

	<p>desempeñan en el programa “La Finca de Hoy”, lo pegaran sobre ellos en un lugar visible y pasaran a saludar a sus compañeros uno a uno.</p> <p>Después de este ejercicio, saldremos del auditorio y en una tela que ya está dispuesta, pondrán la hoja con el nombre del cargo e ingresarán de nuevo al auditorio.</p> <p>Estas son las reflexiones que se harán frente a este ejercicio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Quienes están en este espacio no son los cargos...son las personas.• Todos tenemos una historia que contar.• Siempre será posible, ver al otro desde lo humano, y esto sucede cuando leemos lo que sucede, en lo que escuchamos, lo que validamos y lo que observamos. <p>Se entrega a cada persona una hoja y un lápiz para que cuenten su historia, lo que cada uno considere importante y que haya influenciado de manera especial sus vidas.</p>
--	---

	<p>Luego se conforman equipos de tres personas, donde cada uno tendrá un rol:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Habla: Será la persona que cuente la historia, si desea la puede leer o simplemente conversar.b) Escucha: Sera quien esté atento a la historia de la persona que habla y tiene la posibilidad de hacer preguntas inteligentes, donde no hayan opiniones ni juicios. <p>A y B, deben ubicarse de frente, teniendo total disposición (Física y emocionalmente) para conversar</p> <ul style="list-style-type: none">c) Observa: Será la persona encargada de estar atento en observar lo que se dice en las palabras, en la emoción y en el cuerpo, tomará nota para que al final del primer ciclo de conversación pueda hacer una retroalimentación. <p>Posteriormente, se intercambian los roles hasta que todos logren hablar, escuchar y observar, bajo la misma metodología.</p> <p>Después de este ejercicio, se conversa de</p>
--	--

	<p>manera grupal sobre lo que sucede y de lo que se dan cuenta, al escuchar con toda la disposición.</p> <p>Frente a este ejercicio, se hacen las siguientes reflexiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué nos vamos a hacer cargo, cada vez que tengamos una conversación? • La diferencia de los resultados, radica en la calidad de nuestras conversaciones, entonces: ¿Qué resultados quieres tener? Para lograrlo ¿Qué debes hacer? • ¿Con qué te vas después de este taller? • ¿En qué cambia la percepción que tenías antes de iniciar y ahora de tus compañeros? <p>Cerramos el taller, donde cada persona agradecerá a todos sus compañeros por el espacio, por compartir y por retroalimentar.</p>
Indicador	

Nombre de la Estrategia	Espacios de conversación: Conectividad
--------------------------------	---

Fecha de Ejecución	Mes 5
Duración de la Estrategia	1 hora
Objetivo de la estrategia	Empoderar al equipo de trabajo del programa “La Finca de Hoy”, para que contribuyan al mejoramiento de la comunicación al interior del área.
Implementación	<p>En este punto, el equipo ya cuenta con elementos suficientes para empoderarse frente a la conectividad y la comunicación.</p> <p>Se organizan en parejas y tendrán el compromiso de preparar cada cierto periodo de tiempo (El definido por el equipo), actividades con sentido, es decir que favorezcan la comunicación entre los integrantes del programa “La Finca de Hoy”.</p> <p>Para cada actividad, ellos podrán contar con los materiales requeridos y no puede ser con un tiempo inferior de una hora.</p> <p>Es importante que cada ejercicio, esté acompañado de reflexiones que se puedan poder en práctica.</p>
Indicador	Participación

	<p>Número de integrantes del programa por número de participantes.</p> <p>Además, se hará seguimiento descriptivo, de la evolución que ha tenido el equipo, con relación al acercamiento y la camaradería entre ellos.</p>
--	--

<p>Nombre de la Estrategia</p> <p>Fecha de Ejecución</p> <p>Duración de la Estrategia</p>	<p>Encuentros técnicos</p> <p>Mes 6</p> <p>1 hora</p>
<p>Objetivo de la estrategia</p>	<p>Habilitar espacios de conversación, donde se lleven temas técnicos, dificultades o situaciones que surgen en el día a día, al interior del programa “La Finca de Hoy”.</p>
<p>Implementación</p>	<p>Se reúne al equipo de trabajo para plantearles esta estrategia y en común acuerdo se define qué día a la semana se van a reunir, dónde se pretende llevar a cabo la siguiente metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presentación de la dificultad, situación o tema. b) Responden la siguiente pregunta: ¿Cómo abordaría yo esta situación? c) Después de responder cada persona,

	<p>deben llegar a un consenso como equipo, de cuál es la mejor manera de abordar y dar solución (Cuando sea el caso)</p> <p>d) Si no es una dificultad que se está presentando en el equipo, sino que es un tema que quieren reforzar, se propone que quien lo vaya a exponer, llegue preparado y pueda utilizar varios metodologías de aprendizaje: videos, lecturas, paneles de discusión, entre otros.</p>
--	---

Fuente: Propia del autor, 2017.

La anterior estrategia de comunicación interna, desde una perspectiva de las ciudadanías comunicativas y a pesar de ciertos reparos que implementarla en organizaciones con ánimo de lucro tiene, puesto que sus finalidades son diferentes a las de organizaciones de tipo social o comunitario, donde habitualmente se asienta el concepto; es una posibilidad precisamente para la construcción de otros escenarios que desde el aspecto comunicacional propicien en el encuentro y el reconocimiento del otro como sujeto comunicativo, empoderando y liderando acciones para su visibilización, ejercicio de unos derechos y al mismo tiempo, dinamización de las formas como la comunicación interna se genera. Tales aspectos hacen parte de la propuesta que engloba la teoría de las ciudadanías comunicativas, que se plasma en la sensibilización que los mensajes dan, así como en la apertura para que la aplicación de la fase evaluativa (jornadas y programación de

reuniones) sirva para la creación de los espacios necesarios al interior del equipo de trabajo del programa “La Finca de Hoy” manifiesten sus opiniones, sentires, ideas y posibles ajustes al desarrollo del mismo, al igual para abordar temas en relación con el trabajo colectivo, la articulación de las tareas, los canales de comunicación usados y su efectividad.

En este sentido, la estrategia interna busca que las personas reconozcan que sus opiniones son valiosas, que la participación sea un generador de nuevas alternativas y proposiciones al interior del equipo para la dinamización del programa y de las relaciones interpersonales entre sus miembros, se conozcan y afiancen los lazos de solidaridad como grupo. Evidenciado en el conjunto de acciones que atendiendo al cronograma se desarrollan, pues inicia desde el reconocimiento del otro como sujeto comunicativo, pasando por la realización de jornadas de recreación e integración, con lo cual se abren espacios para el reconocimiento y posterior a esto, se fortalezcan tanto la comunicación interna como la vivencia de las ciudadanías comunicativas, desde el empoderamiento, el diálogo y la construcción de escenarios de encuentro.

Así la estrategia de comunicación interna plantea que los mensajes no provengan solo de la Gerencia Administrativa, sino que sean los miembros del equipo quienes también, cumplan un rol más activo en el sistema, originen y creen mensajes, hagan circular sus proposiciones y se aborden las situaciones que generan barreras en la comunicación, en el marco de un reconocimiento mutuo como sujetos y que paulatinamente, propicie espacios para el diálogo, la negociación y la superación de esquemas verticales, impositivos y restrictivos, hacia la vivencia de una ciudadanía comunicativa en sus cuatro niveles: expresividad, información, comunicación y receptividad (Martínez y Burgos, 2014, p. 37).

CONCLUSIONES

En los últimos años ha venido creciendo la valoración de las personas como el activo más importante que una empresa pueda tener, por tanto su reclutamiento, seguimiento y sostenibilidad al interior de las organizaciones es una premisa que desde el punto de vista administrativo se desea mantener. Más aún, la satisfacción de la persona en relación con sus labores y puesto de trabajo así como su promoción van de la mano con el aumento de su productividad y desarrollo de vida. De ahí que pensar los elementos para que la comunicación interna sea un baluarte que logre la superación de barreras, el trámite de los conflictos internos, la articulación de las funciones y tareas y el logro de los objetivos misionales, ha sido el encargo que la gestión le ha encargado a la comunicación. Por lo tanto, desde esta disciplina del conocimiento, se halla la teoría de las ciudadanías comunicativas, que dentro de su acervo supera la visión de la información como comunicación, que plantea visibilizar a las personas como sujetos activos y partícipes del proceso comunicacional, que supone avanzar en el reconocimiento del otro y de lo que éste quiere manifestar en una doble vía, que permite el diálogo, la interacción y la interlocución para crear espacios de encuentro y construcción conjunta.

Precisamente, la teoría de las ciudadanías comunicativas ofrece elementos para que las personas se reconozcan y sean reconocidos como interlocutores válidos, en el plano de la comunicación, llegando a una participación sustantiva, que le otorga al “trabajador capacidad para desarrollar determinadas acciones dentro de su puesto de trabajo” (Uguina, 2013, p. 286). Razón por la cual, a pesar de existir limitantes o restricciones en las organizaciones y todavía

más, en las empresas con ánimo de lucro que tienen unas directas establecidas y que obedecen a unos intereses de los inversionistas en cuanto a rentabilidad y plusvalía; desde las ciudadanías comunicativas se propone que las personas puedan desarrollar habilidades, interlocutar, mostrar su voz y desde lo cotidiano y cercano a su labor, ejercer derechos, empoderarse y construir espacios de encuentro.

Así pues, las ciudadanías comunicativas se convierten en punto de anclaje entre las disciplinas que configuran la administración de empresas y la comunicación, vista esta última como posibilidad para empoderar a las personas desde la propia base, es decir desde los empleados que cotidianamente comparten para que generen las habilidades que los lleven a ser personas propositivas y creativas, mientras que a los demás miembros directivos les permita ser abiertos, flexibles y por tanto, entre unos y otros se dé procesos de comunicación eficaces. Así mismo, los planteamientos de las ciudadanías comunicativas abren el espectro para el tratamiento de las causas que originan los conflictos laborales, las barreras que obstaculizan la comunicación, los desencuentros y choques entre compañeros; donde el diálogo y el reconocimiento mutuo favorecen que la estrategia de comunicación sea un punto de inicio para que se busquen desde las mismas personas, convertidas en sujetos de comunicación, las alternativas de solución.

De este modo y luego de la investigación, se aborda la formulación de la estrategia de comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” desde los aportes de la teoría de las ciudadanías comunicativas. En este sentido, se puede establecer que los miembros del equipo de trabajo, consideran que existen debilidades y dificultades que impiden una comunicación bilateral, participativa y en doble vía, pues solo se está dando en términos descendentes; al respecto plantean como parte de las acciones necesarias y que dieron origen a la estrategia.

En relación con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” se concluye que existen diversas estrategias que posibilitan el envío de mensajes tanto laborales como personales entre todos sus miembros. En cuanto a las debilidades se concluye que se considera por parte de los miembros del equipo que es de tipo descendente, la cual no permite la interacción, participación e integración entre directivas y personal. No obstante, dadas las posibilidades del canal y de la Gerencia, se disponen de elementos para emplear herramientas tecnológicas y otras físicas en la parte locativa del programa para su fortalecimiento.

En conexión con la propuesta de la estrategia de comunicación se concluye que obedece a los elementos descritos por Vallejo (2010) los cuales facilitan su diseño y permiten hacerle un seguimiento (evaluación) a su ejecución, desde unas acciones, un discurso básico que se desea transmitir, una selección de medios a utilizar y que parten de un acercamiento al estado actual de la comunicación interna. Aspectos necesarios a tener en cuenta en su planteamiento y que están en consonancia con la misión, visión y metas organizaciones, donde elementos desde las ciudadanías comunicativas tales como a) la generación de un mayor espacio de participación de los miembros, b) posibilidad de interacción entre las directivas y los empleados, en torno asuntos compartidos, c) creación de espacios para el encuentro, la proposición y el reconocimiento de las personas como sujetos de comunicación, d) surgimiento de canales internos que no solo informen, sino que permitan la retroalimentación, la reflexión y la comunicación. e) Valoración del talento humano como el activo más importante, y por ello, búsqueda de alternativas para el

empoderamiento de los sujetos, su visibilización desde lo local y cotidiano, posibilitando proyecciones macro en la organización, f) articulación organizacional para el logro de espacios democráticos, con prácticas y actores que responden a las necesidades reales de los sujetos son insumos para que, a pesar de las limitantes que su concreción en las empresas pueda tener, muestra posibles caminos para que las relaciones se transformen y creen condiciones para el ejercicio de esta ciudadanía comunicativa.

Más aún, la estrategia proyecta como meta a largo plazo lograr que las personas, a pesar de las condiciones laborales, que pueden generar presiones y restricciones a la libertad y ejercicio de las ciudadanías comunicativas, que se instaure un modelo al interior de las empresas y en especial, en su comunicación interna que aboga por el reconocimiento de las personas como sujetos comunicativos, dotados de unos derechos, interlocutores legítimos y partícipes del proceso de comunicación, donde el diálogo, el encuentro y el empoderamiento no son un discurso vacío, sino una vivencia que propicia, que las propias organizaciones con ánimo de lucro ven en esta noción, un insumo para potenciar el talento humano, fortalecer la comunicación interna, promocionar la dignidad y los derechos, velar por el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y todo ello, en un marco que respeta la diferencia y usa la autoridad, no como mecanismo de imposición sino como camino y posibilidad de encuentro.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2017) Estrategia de comunicación interna que apoye el mejoramiento de los procesos organizacionales de agrorriocas: corporación agrícola. Trabajo de grado. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9447/1/T07127.pdf>
- Alvarado, L. García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico. Su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. Universidad pedagógica experimental Libertador. Caracas Venezuela.
- Arraigada, J. (2014) La comunicación interna no se ha desarrollado en la región por culpa de las empresas y los comunicadores. 5 de septiembre, Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-desarrollado-region-culpa-empresas-comunicadores-70649>
- Bartoli, A. (1992), Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Barcelona: Paidós
- Brito, J. (2001) Elementos no-técnicos para la conducción de un grupo de discusión.
- Caicedo, G. (2003) Diálogo, dialogismo e interlocución. *Revista Enunciación*, 8, p 20-27
- Caracol Corporativo. (2015) Organigrama corporativo. Recuperado de <http://www.caracoltvcorporativo.com/compania/organigrama-corporativo>
- Caracol Televisión. (2014) Informe de responsabilidad social. Bogotá. Recuperado de

<http://www.caracol.tv/corporativo/system/files/documentos-corporativos/Informe%20Caracol%202014%20final%202.pdf>

Caracol Televisión. (2015) Informe de responsabilidad social. Bogotá. Recuperado de

http://www.caracol.tv/corporativo/system/files/documentos-corporativos/informe_de_gestion_CARACOLTV_2015_final.pdf

Dicarlo, R. (2018) Cómo evitar las crisis de comunicación en las empresas hoy. El Tiempo.com.

4 de febrero, recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/como-evitar-las-crisis-de-comunicacion-en-la-empresas-178824>

Dispac. (2015) Manual de Comunicación Interna. Villavicencio, Meta, Recuperado de

http://dispac.com.co/wp-content/uploads/2015/05/5.2-Manual_de_Comunicaci%C3%B3n_Interna.pdf

Duque, I. (2008) Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira. Universidad Tecnológica

de Pereira, Colombia. Facultad de Ingeniería Industrial. Documento tomado de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1169/65838D946.pdf?sequence=1>

Fuentes, V. García, M. López, M. (2017) Grupos de clase, grupos de whast´App. Análisis de las

dinámicas comunicativas entre estudiantes universitarios. *Prisma Social*, 18 p. 144-171,

Las Matas, España, Fundación para la Investigación Social Avanzada

García, J. (2012) Comunicación interna y universidad. Una aproximación teórica. Trabajo de

maestría. Sevilla, España. Universidad de Sevilla. Recuperado de

<http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>

García, M. Ibarra, L. (2012) Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>

Guzmán, V. (2012) *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio

Hersey, P. (1998) *Administración del comportamiento organizacional*. 7° ed. México: Prentice Hall

Hurtado de Barrera, J. (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Edición, Fundación Sypal

Jiménez, J. (2011) Elementos de la comunicación y el aprendizaje en la educación virtual. *Contactos* 79, p. 23 – 30.

Kaplún, M. (1983) Hacia nuevas estrategias de comunicación en la Educación de Adultos. Santiago de Chile: OREALC. Recuperado de <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/KAPLUNcomunic.pdf>

Katz, C. (1989) Diccionario básico de comunicación. México: Nueva Imagen, México

Llacuna, J. Pujol, L. (2001) NTP 685: La comunicación en las organizaciones. Madrid: Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Maidana, E. Casales, M. Alfaya, S. Millán, M. Dei Castelli, M. Tassi, M. (2015) Prácticas de ciudadanía comunicativa en el espacio público extendido. Actores sociales en defensa de la

vida. Jornadas de Investigadores, Secretaría de Investigación y Postgrado. México:
Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de
<http://www.comhum.com.ar/jinvestigadores/wp-content/uploads/2015/12/MAIDANA-ALFAYA-Ponencia-Jornadas-SINVyP-2015.pdf>

Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas

Martínez, O. Burgos, P. (2014) Ciudadanías comunicativas y construcción de paz: la Agenda de Paz de Nariño. *Revista Signo y pensamiento*, 65 (33), p. 32-47.

Matta, M. (2003). Ciudadanía comunicativa: un desafío para la democracia. *En Veedurías y observatorios*. Buenos Aires: Ediciones La Tribu.

Matta, M. (2006) Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación. *Revista Fronteras, estudios mediáticos*, 8 (1) p. 5-15, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba.

Miguel, J. (2016) Los grupos mundiales de comunicación y de entretenimiento, en el camino hacia la digitalización. País Vasco, España: GRESEC

Morales, A. (2016) Análisis de la responsabilidad social de Caracol Televisión bajo indicadores de gestión. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/2818>

- Muñoz, G. (2005). Nuevas subjetividades y ciudadanías juveniles mediadas desde la comunicación en la cultura. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Muñoz, G. (2006). La comunicación en los mundos de vida juveniles: hacia una ciudadanía comunicativa. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud, Universidad de Manizales – CINDE, Manizales. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20130225045351/tesismunoz.pdf>
- Oficina talento humano, gerencia de Noticias Caracol (2016) Análisis de las renunciaciones y motivos de renuncia durante el año 2016. Documento interno. Bogotá: La organización.
- Ongallo, C. (2007) Manual de comunicación. 2º ed. Madrid: Editorial Dykinson
- Ortiz, A. (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas. Bogotá, Colombia.
- Osorio, S. (2009) La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros S.A Trabajo de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Paoli, A. (1989) Comunicación e información. Perspectivas teóricas. México: Trillas
- Peralta, S. Torres, M. (2016) Diseño de un manual de comunicación interna para Guillermo Vásquez joyería durante el periodo 2015-2016. Trabajo de grado. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12257/1/UPS-CT006377.pdf>

Pomim, M. (2009) Ambientes y flujos de información en contextos empresariales. Revista *Ibersid*, 3 (1) p. 55-60. ISSN 1888-0967. Recuperado de <http://www.ibernid.eu/ojs/index.php/ibernid/article/view/3722/3483>

Rey, Germán. (1997). Otras plazas para el encuentro. En Escenografías para el diálogo. Calandria, Lima: CEAAL

Rizo, M. (2006) La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Análisis*, 33, p. 45-62

Rodríguez, C. (2009). De medios alternativos a medios ciudadanos: trayectoria teórica de un término. *Folios*, (21), 13-25. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/view/6416/5898>

Romeu, V. (2016) La posibilidad del diálogo en las relaciones interculturales. *Perspectivas de la Comunicación*, 9 (2) p. 71-91. Universidad de La Frontera, Chile

Saló, N. (2012) La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona management review*, Fundación Bosch y Gimpera de la Universidad de Barcelona, 1 (1) p. 37-44. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Santos, D. (2012) Fundamentos de la comunicación. México: Red tercer Milenio

Sayago, E. (2002), Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A.

Sierra, F. Maldonado, C. (2016) Comunicación, decolonialidad y buen vivir. Quito: Centro internacional de estudios superiores para América Latina.

Silva, C. Martínez, M. (2004) Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psyche*, 13 (2), p. 29-39, Pontificia Universidad Católica de Chile

Tamayo, C. Navarro, D. (2017) Después de la guerra: otra Medellín. Ciudadanía comunicativas, apropiación urbana y resignificación de espacios públicos en clave de memoria y posconflicto. *Revista Signo y Pensamiento*, 70 (34) p. 54-73 70

Uguina, J. (2013) Las nuevas formas de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la Constitución Europea como telón de fondo. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 57, p. 281-302

Valdivieso, M. (2011) Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa. Trabajo de grado. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

Vallejo, G. (2010) Propuesta de una estrategia de comunicación interna en el canal regional Telepacífico. Trabajo de grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de comunicación social, 2010. p 44 [Consultado 20 Abril de 2016]. Disponible en Internet: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/5410

ANEXOS

Anexo A Ficha de observación empleada en el proyecto

FICHA DE OBSERVACIÓN			
<p>DETERMINACIÓN DE NOCIONES CONCEPTUALES DE LA TEORÍA DE LAS CIUDADANÍAS COMUNICATIVAS, APLICABLES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL CASO DEL PROGRAMA TELEVISIVO “LA FINCA DE HOY” DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE NOTICIAS DE CARACOL TELEVISIÓN, EN EL AÑO 2017</p>			
FECHA:			
LUGAR:			
PROPÓSITO	<p>Identificar los elementos que se requieren para la formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.</p>		
ASPECTOS CENTRALES A OBSERVAR	<ul style="list-style-type: none"> * Canales de comunicación interna * participación, interacción, diálogos, encuentros. * Relaciones entre los miembros del equipo La Finca de Hoy * Formas como circulan los mensajes (carteles, redes sociales, equipos de cómputo (correo) entre otros. 		
HORA DE INICIO		HORA DE	

		FINALIZACIÓN:	
REGISTRO			
REALIZADO POR	John Jairo Sánchez, 2017.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo B Formato de entrevista empleada en el proyecto

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA	
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y	
HUMANIDADES	
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN	
PROYECTO	DETERMINACIÓN DE NOCIONES CONCEPTUALES DE LA TEORÍA DE LAS CIUDADANÍAS COMUNICATIVAS, APLICABLES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL CASO DEL PROGRAMA TELEVISIVO “LA FINCA DE HOY” DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE NOTICIAS DE CARACOL TELEVISIÓN, EN EL AÑO 2017
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Identificar los elementos que se requieren para la formulación de una estrategia de comunicación interna, desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.</p> <p>Plantear desde la perspectiva de las ciudadanías comunicativas, una estrategia de comunicación interna para el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.</p>
FECHA	

HORA DE INICIO:

HORA FINALIZACIÓN:

ENTREVISTADOS Personal del programa “El campo al día” (5 personas)

PREGUNTAS

1- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que la subgerencia administrativa en Noticias Caracol utiliza en el programa “la finca de hoy”?

2- ¿Cuáles considera usted son las fortalezas de los procesos de comunicación interna que tiene el programa “La finca de hoy” de la subgerencia administrativa de noticias en Caracol televisión durante el 2017?

3- ¿Cuáles cree usted son las debilidades de los procesos de comunicación interna que presenta el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017

4- ¿Considera usted que se presentan algunas veces dificultades en la comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy”? ¿Qué tipos de dificultades?

5- ¿Qué estrategias de comunicación conoce usted podrían diseñarse para fortalecer el proceso de comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” durante el 2017?

ENTREVISTADOR John Jairo Sánchez

OBSERVACIONES

Anexo C Matriz categorial de análisis de las entrevistas

DETERMINACIÓN DE NOCIONES CONCEPTUALES DE LA TEORÍA DE LAS CIUDADANÍAS COMUNICATIVAS, APLICABLES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL CASO DEL PROGRAMA TELEVISIVO “LA FINCA DE HOY” DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE NOTICIAS DE CARACOL TELEVISIÓN, EN EL AÑO 2017					
MATRIZ DE ANÁLISIS CATEGORIAL					
	1- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan en la programa “La Finca de Hoy”?	2- ¿Cuáles considera usted son las fortalezas de los procesos de comunicación interna que tiene el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.	3- ¿Cuáles cree usted son las debilidades de los procesos de comunicación interna que presenta el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de	4- ¿Considera usted que se presentan algunas veces dificultades en la comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy”?	5- ¿Qué estrategias de comunicación conoce usted podrían diseñarse para fortalecer el proceso de comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” durante el 2017?

			Noticias en Caracol Televisión durante el 2017.	¿Qué tipos de dificultades ?	
(entrevistado 1)	Correo electrónico y grupo de Whats´App	Contar con un canal de comunicación interna como el chat grupal en la aplicación whatsapp conformado por todos los integrantes del equipo de trabajo, permite mantener comunicación más directa e inmediata para tratar diferentes temas de pre y post producción	Falta promover un poco más la comunicación informal horizontal en pro de mejorar los procesos laborales internos y la confianza entre los miembros del equipo.	La limitación en la comunicación informal ascendente y descendente.	Implementar reuniones más seguidas para promover la interacción personal del equipo de trabajo y estar al tanto de las laborales individuales. Establecer la estrategia buzón de sugerencias para conocer opiniones y nuevas propuestas relacionadas con el producto

		del programa y establecer reuniones.			(programa). Promover la realización de actividades recreativas para aumentar la confianza grupal y fortalecer el buen ambiente laboral.
(Entrevisto 2)	Principalmente se encuentran los correos corporativos	Personal de apoyo en cuanto a cámaras y tecnologías para el programa	Considero que no hacer reuniones con frecuencia entre ambas partes para analizar debilidades y fortalezas del programa La Finca de Hoy ya que	Al tratarse de una empresa tan grande como lo es Caracol Televisión con tantos departamentos y aunque se maneje correo corporativo	Consecuentemente a lo mencionado anteriormente me basaría en la teoría de desarrollo organizacional donde principalmente está basada en tomar un representante de cada departamento para hacer un análisis DOFA

			de allí se podrían establecer estrategias y planificar más objetivos, además no hay mucha pronunciación de ellos bien sea por correo o por junta en cuanto a la viabilidad del programa.	interno en ocasiones la repuesta no es inmediata entonces debería haber una reunión semanal interna de ambas partes para tratar puntos en las que se debió analizar con más profundidad y asimismo, establecer	interno y asimismo establecer metas a corto y mediano plazo. Otra estrategia que utilizaría es crear una encuesta de comunicación interna para medir el nivel de compromiso que tiene cada integrante de la Finca de Hoy con tipo de preguntas en cuanto si realmente se conoce los valores corporativos la misión y visión del programa con el fin de crear una estrategia en que el
--	--	--	--	--	---

				prioridades.	personal tenga clara la comunicación interna del programa.
(entrevistado 3)	Los canales de comunicación interna implementados por parte de la subgerencia administrativa, se resumen a dos: Canales tecnológicos (correo electrónico) escritos	Aunque considero que la estrategia de comunicación por parte de la subgerencia no es fuerte ni muy eficiente, rescato que los correos corporativos llegan de forma puntual pero vale la pena mencionar que estos correos son enviados a todos los empleados de Caracol.	La subgerencia administrativa de noticias no tiene una estrategia comunicativa establecida para con el personal de “La Finca de Hoy”. No hay comunicación bilateral	Si se presentan dificultades, pues al no haber comunicación vilateral, el equipo de trabajo del programa no tiene oportunidad de expresar alguna	Orales, escritas y tecnológicas

	(encuestas, pero solo han hecho una en dos años y no percibí ninguna solución)			inconformidad en cuanto a las estrategias laborales, planeación o ambiente laboral	
(entrevistado 4)	Cartelera , correos electrónicos, grupo de Whas´App, Reuniones frecuentes	La cantidad de personas que integra el público objetivo hace que las estrategias puedan ser más personalizadas.	El rumor y el dar por hecho algunas temáticas, debido a creerlas obvias	La suposición	Implementar algún espacio adicional que permita la discusión y debate sobre temas propios del programa.

(Entrevisto 5)	Correo electrónico.	Considero que no hay fortalezas, por el contrario es muy débil.	No existen canales que permitan que la comunicación fluya de manera ascendente de manera efectiva. Prácticamente esta se maneja de manera transversal y se queda en los mandos medios.	El equipo no manifiesta las inconformidades frente a la manera como se manejan algunos procesos, se siente que la opinión personal no es tomada en cuenta, lo que se presta para que se sientan frustraciones y el	Se debe tener un objetivo claro que sea conocido por todo el equipo y todos sepan que deben trabajar con la misma finalidad. Abrir espacios de comunicación en donde los integrantes del grupo puedan manifestar sus inconformidades y analizar de qué manera estas pueden ser mitigadas sin que esto afecte el cumplimiento de los objetivos del programa. Planear reuniones
----------------	---------------------	---	--	--	--

				<p>trabajo no fluya al 100%.</p>	<p>fijas semanales donde todos conozcan el trabajo que está realizando cada integrante del equipo, para que se puedan ofrecer ayuda mutua.</p> <p>Propiciar un buen ambiente laboral entre el equipo, proponer celebraciones de fechas especiales, momentos de esparcimiento, que generen confianza y familiaridad entre el equipo.</p>
--	--	--	--	----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo D Formato de consentimiento informado

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y HUMANIDADES MAESTRÍA EN EDUCACIÓN	
PROYECTO	
RESPONSABLE	JOHN JAIRO SÁNCHEZ
<p>A través del presente documento, yo _____ identificado con c.c. _____ de _____ expreso mi voluntad de participar libremente en el proyecto de investigación <i>“Fortalecimiento de la comunicación interna en el programa “La Finca de Hoy” de la Gerencia Administrativa de Noticias en Caracol Televisión durante el 2017”</i> liderado por John Jairo Sánchez, , estudiante de Maestría en Comunicación, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) autorizándolo para la toma de fotografías, efectuar grabaciones, registros fílmicos, desarrollar entrevistas, observaciones directas entre otros para el éxito del proyecto de investigación.</p> <p>Ratifico además con la firma de este documento que la información obtenida de este proyecto investigativo tendrá un carácter meramente académico, conservando la confidencialidad de ser necesaria frente algunos hechos relatados por mí o que se relacionen con mi persona y desempeño profesional, siempre y cuando así lo manifieste, así como la reserva de mi nombre si así se considera pertinente, sin que por ello, busque algún</p>	

tipo de beneficio económico, incurra en demandas de derechos de autor y similares.

Consciente de la voluntad aquí manifestada, con mi firma ratifico que he leído y entiendo lo consignado en las líneas anteriores.

Para constancia se firma a los _____ días del mes _____ de 2017__ en

C.C _____