

**REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS COMUNICATIVOS COMO PREMISA  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA  
ASOCIACIÓN CRUZADA ESTUDIANTIL Y PROFESIONAL DE COLOMBIA EN  
IBAGUÉ.**

**PATRICIA TIBAQUIRÁ DE BOTELLO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA -UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL COMUNITARIA  
IBAGUE  
2003**

**REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS COMUNICATIVOS COMO PREMISA  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA  
ASOCIACIÓN CRUZADA ESTUDIANTIL Y PROFESIONAL DE COLOMBIA EN  
IBAGUÉ.**

**PATRICIA TIBAQUIRÁ DE BOTELLO**

**Tesis de grado para optar al título de Comunicador Social con énfasis en  
Comunicación comunitaria**

**Asesora de Investigación  
MERCEDES SOSA GIRALDO  
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL COMUNITARIA  
IBAGUÉ  
2003**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

---

JURADO

---

JURADO

Ibagué, \_\_\_\_\_

## **RESUMEN**

## **SUMMARY**

The investigation, restructuring of talkative processes as premise for the improvement of the corporate image of the Student Crossed Association and Professional from Colombia in Ibagué, they have for object to restructure the talkative processes as strategy that propitiates the improvement of the corporate image in this institution. The investigation is of type action participativa (IAP). The assigned sample corresponds to a group of 12 people that you/they manage directive and administrative functions, and a group of 120 people, which are members of the association and they are part of the selected sample. The used instruments are: participant observation, interviews, she/he interviews, shops and

conversatorios that present content validity and constructo, supported with the outlined theory; the results point out that the department of communications improvement the corporate image of the company with tendency to a continuous improvement so much in internal clients as external.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación, reestructuración de procesos comunicativos como premisa para el mejoramiento de la imagen corporativa de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué, tiene por objeto reestructurar los procesos comunicativos como estrategia que propicie el mejoramiento de la imagen corporativa en esta institución.

Este proyecto de investigación permite un estudio de la dinámica de la comunicación organizacional de la asociación Cruzada Estudiantil, para mejorar la imagen corporativa a través del Departamento de Comunicaciones, en pos de

adoptar la comunicación como una herramienta organizacional en la asociación, lo que a mediano y largo plazo dejará dividendos altamente positivos en materia de desarrollo institucional.

Este trabajo investigativo es un soporte fundamental para la radical evolución de la estructura organizacional. Con la comunicación y unos efectivos trabajos en esta materia, se alcanza una preparación adecuada para la etapa de cambio, con la finalidad de lograr el compromiso y la integración de todos.

Rogers aporta al respecto de esta investigación, que todas las empresas deben establecer sistemas de gestión para manejar administrativa y científicamente un campo de operaciones que conduzca al desarrollo y fortalecimiento de su imagen empresarial. La gestión de la imagen implica para la empresa un conocimiento más profundo acerca de sí misma, de sus potencialidades, de sus relaciones y de su mercado.

Luis Tejada valora que la imagen corporativa le permite a la empresa proyectar una imagen basada en una identidad previamente construida y transmitida por un sistema de comunicación sin “ruido” o interferencia, el cual deteriora la comprensión del mensaje.

Esta investigación se lleva a cabo en 4 fases a saber: una fase de diagnóstico para el reconocimiento de los problemas comunicacionales de la empresa, una segunda fase de sensibilización y formación a través de conversatorios y talleres, una tercera fase para poner en marcha las propuestas acordadas y una última fase de evaluación para comprobar la nueva imagen corporativa de la institución.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a la Dra. Mercedes Sosa Giraldo, directora del trabajo de investigación por su orientación clara y concisa, al Dr. Julio Ramón García, director de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en el Tolima y actual Gerente de Colmundo Radio Ibagué, y a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este proceso investigativo.

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la fuente de mi vida, la luz que guía mi camino, mi dueño y amigo inseparable, la razón de mi ser, el motor que me impulsa cada día.

Este triunfo va dedicado primeramente a mi Padre Dios, pues El permitió que el sueño de ser una Comunicadora Social se hiciera una realidad en mi vida.

A mi esposo Ramón Darío, quien me acompañó en el transcurso de la carrera, me apoyó y me impulsó en este proceso académico. Gracias por permitirme ser la corona que brilla en tu cabeza.



A mis hijos, Jessica, Daniel Andrés y Juan David, quienes fueron mi inspiración para poder llegar hasta el final.

A mi familia de la Cruzada Estudiantil, quienes me apoyaron para prepararme académicamente y me facilitaron todas las cosas para que este proceso investigativo se llevara a cabo.

## **CONTENIDO**

	PAG.
RESUMEN	10
SUMMARY	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DE LA PREGUNTA	18
1.3 JUSTIFICACION	19
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Generales	21
1.4.2 Específicos	22
2. REFERENTE TEORICO	23

2.1 MARCO CONTEXTUAL	23
2.1.1 Ubicación geográfica	23
2.1.2 Reseña histórica de la A.C.E.P.C.	24
2.1.3 Demografía	25
2.1.4 Organigrama administrativo de la A.C.E.P.C. en Ibagué	26
2.1.5 Filosofía de la institución	27
2.1.5 Gestación del problema	27
2.2 MARCO LEGAL	28
2.2.1 De la Constitución Política de Colombia	28
2.2.2 De los estatutos de la A.C.E.P.C.	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL	29
2.3.1 Lenguaje de la institución objeto de estudio	29
2.3.2 Lenguaje de la comunicación en las organizaciones	31
2.4 SISTEMA TEORICO	33
2.4.1 La comunicación y su importancia dentro de las organizaciones	34
2.4.2 El proceso de la comunicación	35
2.4.3 La comunicación en la empresa	39
2.4.4 Medios de comunicación empresarial	42
2.4.5 Barreras en la comunicación dentro de una organización	43
2.4.6 Cómo lograr una comunicación efectiva dentro de una organización	48
2.4.7 Tecnología en las comunicaciones dentro de una organización	50
2.4.8 La imagen corporativa y su lugar dentro de una organización	52
2.4.9 La comunicación corporativa como elemento fundamental en el fortalecimiento de la identidad e imagen de una organización	54
2.5 HIPOTESIS	61
2.5.1 Variables	61
3. DISEÑO METODOLOGICO	62

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.1 PARTICIPANTES	62
3.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	63
3.2.1 Observación participante	63
3.2.2 Encuesta	64
3.2.3 Entrevista	65
3.2.4 Talleres	65
3.2.5 Conversatorios	65
3.3 RECURSOS	66
3.4 PROCEDIMIENTO	66
3.5 SOCIALIZACION	67
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
4.1 RESULTADOS CUALITATIVOS	68
4.1.1 En los sistemas de comunicación	69
4.1.2 En las relaciones interpersonales	70
4.1.3 En la imagen que proyecta la A.C.E.P.C. en Ibagué	71
4.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS	72
4.2.1 Grado de satisfacción con la institución	72
4.2.2 Sentido de pertenencia hacia la institución	73
4.2.3 Problemas comunicacionales en la institución	74
4.3 DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	75
5. DISCUSIÓN	78
6. CONCLUSIONES	82
7. LIMITACIONES	84
8. SUGERENCIAS	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	88

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Relación participantes directos

Cuadro 2. Presupuesto global

Cuadro 3. Materiales y suministros

Cuadro 4. Cronograma de actividades 2001 y 2002

Cuadro 5. Matriz de resultados obtenidos en la observación directa

Cuadro 6. Matriz de resultados en la entrevista al Asesor de la A.C.E.P.C.

Cuadro 7. Matriz de resultados obtenidos en los conversatorios con directivos y área administrativa de la A.C.E.P.C.

Cuadro 8. Matriz de propuestas establecidas a partir de los resultados obtenidos, para mejorar las comunicaciones y la imagen corporativa de la A.C.E.P.C.

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Observación participante

Anexo B. Encuesta sobre los procesos comunicativos con los clientes internos

Anexo C. Encuesta sobre los procesos comunicativos con los cliente externos

Anexo D. Entrevista con el Asesor de la A.C.E.P.C.

Anexo E. Taller 1. La Comunicación corporativa

Anexo F. Taller 2. Capacitación en el manejo de la comunicación radial.

Anexo G. Organigrama del Departamento de Comunicaciones

Anexo H. Periódico institucional “Hechos de Paz”

Anexo I. Lanzamiento del Periódico “Hechos de Paz” publicado en el Nuevo Día

Anexo J. Registro fotográfico del lanzamiento del Periódico “Hechos de Paz” con Clientes internos y externos de la A.C.E.P.C.

Anexo K. Publicidad de la nueva programación cristiana por Colmundo Radio

Anexo L. Registro fotográfico de la nueva programación cristiana por Colmundo Radio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:**

La organización ha ido atravesando en los últimos tiempos por una etapa de gran evolución. Las exigencias que genera el ánimo de transformación, el paulatino desarrollo y crecimiento que ha tenido la organización en sus más recientes etapas, han generado necesidades como: fortalecer todo el andamiaje administrativo y repensar nuevos procesos organizativos.

La comunicación organizacional se ha convertido entonces, para la Asociación, en una herramienta fundamental para una reestructuración organizativa. Es por lo tanto necesario repensar su funcionamiento actual y su futura aplicabilidad

efectiva en el ministerio administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil como lo veremos a continuación:

A pesar del gran trabajo realizado, la Asociación Cruzada Estudiantil no cuenta en su estructura con una labor encaminada a disponer las comunicaciones para el servicio institucional, tanto en el ámbito interno como externo. Así como tampoco cuenta con visión clara de lo importante que resultan ser para una organización el manejo de las mismas. Por consiguiente, tampoco se ha implementado una oficina o estamento que se encargue de este aspecto.

Lo poco que existe en la estructura organizacional de la Cruzada en materia de comunicación se limita a dos cargos meramente administrativos: La asistente de comunicación y la asistente de relaciones públicas y eventos, que cumplen funciones de secretariado ejecutivo como: la calificación y respuesta de las comunicaciones (cartas, llamadas telefónicas) dirigidas a la Asesoría, control de agenda del Asesor en lo concerniente a visitas a otras ciudades y citas establecidas en la ciudad, realización y control de itinerarios de giras y la redacción y envío de la información demandada por la Asesoría. Encomiendas totalmente distintas a lo que los títulos representan.

La Asociación ha tratado de solventar su necesidad de divulgar el mensaje de Jesús, que a su vez es su principal necesidad en comunicación externa, a través de la Cadena Radial Colmundo, de la cual es su principal accionista. Esta empresa de radio no cumple con todas las expectativas de la Asociación en este aspecto. Son factores concernientes a su capacidad de oyentes, elementos administrativos que la han limitado, dificultades económicas, limitación en la cobertura, etc., los que han impedido su efectiva labor. Cabe anotar también que

no se puede descargar en un solo medio todo lo concerniente a la comunicación externa y relaciones públicas que necesita una institución.

En busca de su objetivo, la organización necesita experimentar y explorar otros medios, para llegar al público con elevados índices de efectividad en su servicio con y por las personas. Las mismas que, al ritmo de hoy, demandan mensajes mejor elaborados.

La situación actual de las comunicaciones internas es difícil y la Asociación lo ha asumido así. En su mayoría ha sido afectada por defectos de tipo organizacional y administrativo como: su estructura primaria en forma piramidal, su excesiva evolución que la eleva a un grado de inestabilidad (esto se refiere al gran número de cambios en la estructura organizativa que afronta la institución, a tal punto de que las intenciones administrativas, e incluso las decisiones, sufren fuertes virajes en espacios de tiempo muy reducidos, además existe un gran movimiento de personal en todos los cargos y a todos los niveles).

Dentro de estos defectos debemos contar con el conflicto y ambigüedad de roles que están resumidos en el desempeño de varios roles al mismo tiempo, conflicto intraemisores (directrices contradictorias a la misma persona), conflictos interemisores (directrices contradictorias de diferentes personas), sobrecarga de roles, conflicto persona-rol, bajo nivel de planeación, carencia total de investigación y bajo nivel de capacitación.

Con lo anteriormente expuesto, podemos decir que la comunicación interna es poco estructurada y obedece más a la necesidad de comunicación en cada individuo, a excepción de algunas directrices en torno a los flujos de comunicación



interna que se deben seguir, los que incluso son poco efectivos. Esto flujos comunicativos son prácticamente en una sola dirección: vertical descendente.

Hay carencia total de una red formal que nos permita un nivel seguro y efectivo de comunicación. La construcción de mensajes en la organización es totalmente limitada y a todos los niveles se ven obstáculos comunicativos reflejados en las actitudes de los integrantes de la organización que se convierten en ruidos comunicativos, deteniendo y cortando la comunicación circulante.

Se ha descubierto también que un gran porcentaje de los miembros de la organización no tienen una actitud positiva hacia las comunicaciones: con experiencias vividas anteriormente poco efectivas y también porque desconocen su alcance positivo.

El público interno debe convivir y afrontar la desinformación en materia administrativa: las políticas, los objetivos, los cambios y el desarrollo de la organización incluyendo el estado financiero, etc. Ya en el ministerio administrativo el propio misionero y los paulinos que allí laboran desconocen el ambiente inmediato en que deben desenvolverse, los planes de su ministerio, los requerimientos del servicio o trabajo según sea el caso, etc. Lo que significa, una escasa información sobre la función que desempeñan y que deben desempeñar los miembros de la organización.

Sucede también que en muchas ocasiones se atiborra de información inservible a ciertos niveles de la organización, lo que crea saturación y poca capacidad de reacción entre otras situaciones y por ende mayores dificultades en el claro desempeño de las funciones necesarias.

Existe también una gran necesidad dentro de la Asociación de gestionar y manejar la imagen corporativa, como empresa de Dios. Es importante que la Institución aprenda a comunicarse mediante el uso de la imagen, por tal razón, se hace indispensable resolver las siguientes preguntas:

## **1.2 FORMULACION DE LA PREGUNTA**

¿En qué estado se encuentran las comunicaciones internas del ministerio administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué?

¿Cuáles estrategias comunicacionales proponen los clientes internos y externos de la institución?

¿Qué imagen tienen los clientes externos de la institución?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Las deficiencias de las comunicaciones internas y externas de esta comunidad, la urgente necesidad de construir espacios comunicativos dentro y fuera de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia para aportar soluciones a los problemas comunicacionales, son los factores que ponen de presente la importancia de que se desarrolle una iniciativa comunicativa de amplia cobertura para generar procesos de reflexión en los adultos, jóvenes, niños, amas de casa y profesionales que asisten a esta organización.

Este proyecto de investigación permitirá un estudio de la dinámica de la comunicación organizacional de la Asociación Cruzada Estudiantil para mejorar la imagen corporativa a través del ministerio de comunicaciones, en pos de adoptar la comunicación como una herramienta organizacional en la Asociación, lo que a mediano y largo plazo dejará dividendos altamente positivos en materia de desarrollo institucional.

El retomar las conclusiones y recomendaciones dejada por este estudio, no sólo nos facilitará el resolver los problemas de comunicación al interior de la Cruzada, sino que su adopción traerá múltiples consecuencias benéficas al resto de la organización, puesto que con esta investigación, que se desarrolle al más alto nivel de la Institución, se tomará una de las áreas más importantes para toda la organización, influyendo positivamente en el resto de la pirámide organizacional.

También se estaría contribuyendo a agilizar y dinamizar el cambio al interior de la organización, puesto que la grata experiencia dejada por esta investigación en cada uno de los integrantes de la institución, despeja el camino para futuros trabajos. El ánimo de superación e innovación volverían luego de las experiencias vividas anteriormente.

Este trabajo contribuye al soporte fundamental para la radical evolución de la estructura organizacional. Con la comunicación y unos efectivos trabajos en esta materia se alcanza una preparación adecuada para la etapa de cambio, en pos de lograr el compromiso y la integración de todos. La buena comunicación interna podrá prevenir resistencia, reducir la inseguridad e incertidumbre del personal

misionero y paulino ante el cambio, disolviendo toda clase de dudas y sentando bases para involucrarlo en todo proceso.

La organización Cruzada Estudiantil, en otras palabras, tendrá en sus manos un análisis detallado de su situación actual en materia de comunicaciones y unas pautas de comunicación con características de aplicabilidad inmediata que ofrecerá un apoyo al cambio. Su buena implementación y unos procesos comunicativos renovados necesarios a todo nivel, principalmente en el ministerio administrativo como cabeza institucional.

No solo la aplicación de los resultados de este trabajo en el ministerio administrativo beneficiará a toda la administración, sino que el mismo individuo integrante de la organización verá afectados sus intereses, verá solidificadas sus relaciones y acciones redundando positivamente en su bienestar y comodidad y por ende en la eficacia que él, como integrante, pueda ofrecer desde su función a la Asociación. Solamente un buen flujo comunicativo, le llevará a sentirse escuchado, lo que es de significativa influencia en su motivación y sentido de pertenencia hacia la institución.

La buena comunicación se convertirá en el buen torrente sanguíneo que dará a cada parte de la organización el oxígeno que necesita, uniéndola, logrando así mismo darle la vida y evolución necesaria.

Además, la gestión de la imagen corporativa proporcionará a la Asociación una subestructura interna y externa que permitirá una mejor relación de la empresa con el público a través de la publicidad y las relaciones públicas.

La publicidad orientará las cualidades de identidad espiritual de la empresa; las relaciones públicas enfocarán al público en general y por lo tanto su radio de acción no se limitará a la audiencia constituida por los involucrados existentes sino que se tendrá mayor cobertura.

## **1.4 OBJETIVOS**

### 1.4.1 Objetivos generales:

Reestructurar los procesos comunicativos como estrategia que propicie el mejoramiento de la imagen corporativa en la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué.

### 1.4.2 Objetivos específicos:

1.4.2.1 Identificar las redes de información por las cuales fluye la comunicación en el Ministerio administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil en Ibagué, estableciendo los niveles de satisfacción y la actitud que tienen sus miembros frente a ésta.

1.4.2.2. Construir participativamente un conjunto de estrategias comunicacionales que contribuyan al mejoramiento de las relaciones de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué con sus clientes internos y externos.

1.4.2.3 Desarrollar una propuesta de reestructuración de procesos comunicativos que conduzca a una adecuada percepción y asimilación de la identidad e imagen de la Asociación, tanto a nivel endógeno como exógeno.

1.4.2.4 Aplicar los programas diseñados por medio de estrategias teórico-prácticas que contribuyan al desarrollo eficiente de las comunicaciones al interior de la Institución y se proyecte en el mejoramiento de su imagen corporativa en su entorno inmediato.

1.4.2.5 Evaluar los procesos comunicativos implementados dentro de la organización, corroborando su influencia y eficacia en el mejoramiento de su imagen corporativa.

## **2. REFERENTE TEORICO**

### **2.1 MARCO CONTEXTUAL**

2.1.1 Ubicación Geográfica: La oficina principal, llamada Asesoría de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué, labora en la Carrera 4B #30A-26, barrio Cádiz y tiene 35 sedes ubicadas en los diferentes barrios de la ciudad.

2.1.2 Reseña histórica de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia: La Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia (Centro

Colombiano de Teoterapia integral) es una confesión religiosa que se ha organizado con personería jurídica de derecho privado, de acuerdo con las disposiciones del Código Civil Colombiano. Siendo ante la ley una Asociación sin ánimo de lucro conforme a los parámetros del derecho de libertad religiosa y de cultos establecidos en la República de Colombia.

La Cruzada Estudiantil tuvo sus inicios en el año de 1963 en la capital de departamento del Valle, Cali. El Dr. Néstor Chamorro Pesantez, al lado de un puñado de estudiantes decidió fundarla con la visión e idea, dada por Dios, de llevar el mensaje de Jesucristo a todo el mundo, como solución a la crisis que vive la sociedad a todo sus niveles.

Con este avance vertiginoso, se contempló la idea de salir al mundo. Fue así como en 1980 se comenzó con la misión internacional a través de toda Sur América. Esta labor se siguió extendiendo hasta llegar a 42 países distribuidos en tres continentes: América, Europa y Asia.

La Institución cuenta en su estructura general con: un Ministerio Administrativo Nacional, desde donde se emiten todas las políticas que atañen al funcionamiento y coordinación de toda la estructura organizacional. Este ministerio está conformado o estructurado a su vez por otros Ministerios que son los que se encargan de cada situación específica de la institución a todos los niveles, bajo la dirección y coordinación de la Presidencia .

Ya en su división externa, la Asociación cuenta con el Ministerio Operativo: es la estructura de las sedes que tiene la Cruzada a lo largo y ancho del territorio nacional. Estas sedes tienen el nombre de distritos, los cuales son agrupados en

divisiones, las que también son reunidas por secciones (que en el país son 8 en total) dirigidas por Asesores Pastorales que dependen directamente del Ministerio Administrativo Nacional, en cabeza de la Presidencia y con el apoyo de la Coordinación general.

De esta estructura institucional se desprenden los Frentes, que son organizaciones independientes, pero que están adheridas a la Cruzada en una misma visión y bajo el apoyo de la Presidencia de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia. Su recurso humano pertenece a la Asociación bajo los mismo parámetros de servicio.

A Ibagué llegó la Cruzada Estudiantil en el año de 1.980 a iniciar la evangelización y el discipulado. En estos 20 años se ha logrado desarrollar una labor social y espiritual en casi todos los barrios de la ciudad.

Se cuenta en este momento con 4 programas sociales, como son: El Hogar de la Niña Mujer, que ofrece atención a niñas menores de edad en riesgo o vinculadas a la prostitución. El Redil de los Abuelos, brinda atención integral al adulto mayor. La casa del menor, que rehabilita niños menores de edad, y se les desintoxica por la adicción al bóxer y a la droga. Y los niños menores infractores, que rehabilita a menores de edad que han violado la ley con robos, homicidios, delincuencia juvenil.

2.1.3 Demografía : La Asociación Cruzada Estudiantil en la ciudad de Ibagué, se encuentra subdividida en 3 divisiones geográficas que son: La Norte, la Centro y la Occidente, cada una de las cuales está conformada por un grupo de sedes distritales, distribuidas a lo largo de su cobertura territorial y conformada por un grupo de distritos de la siguiente manera:



División Norte : 13 distritos ó sedes con 939 miembros activos.  
División Centro : 14 distritos ó sedes con 1.217 miembros activos.  
División Occidente: 8 distritos ó sedes con 610 miembros activos.

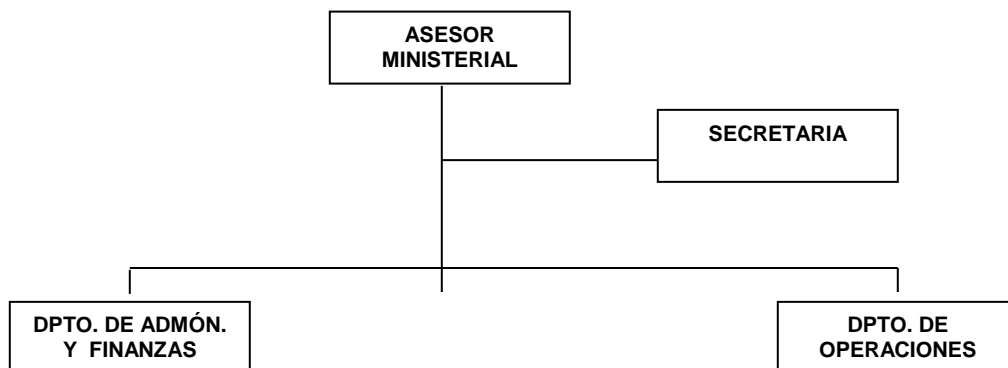
En la actualidad, la Asociación Cruzada Estudiantil en Ibagué, cuenta con un total de 2.766 miembros activos.

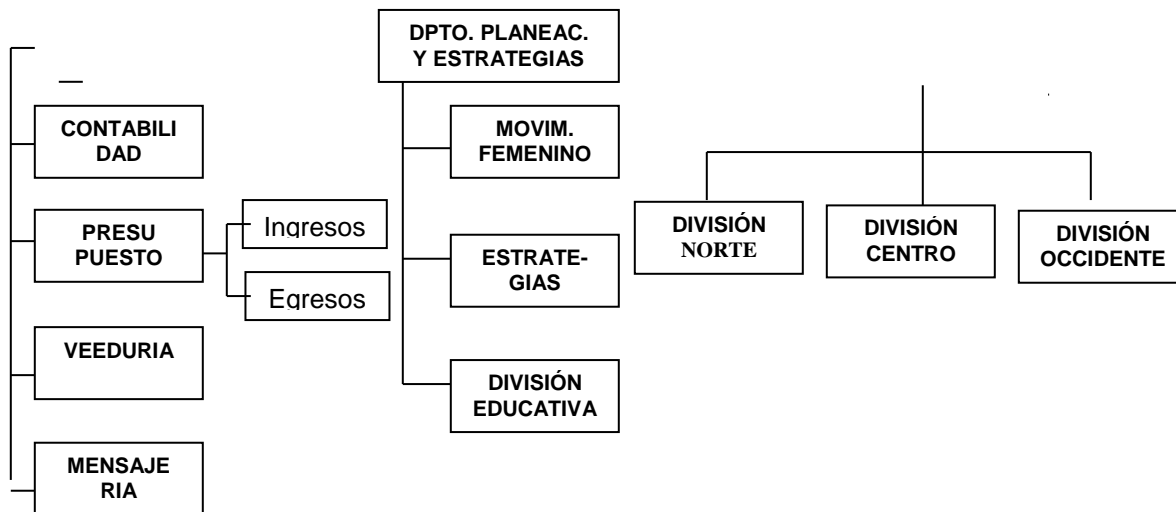
En cuanto a su personal administrativo, este se encuentra conformado de la siguiente manera:

- 2 Misioneros asesores ministeriales
- 6 Misioneros directores divisionales
- 14 Misioneros directores distritales
- 33 Paulinos directores distritales

Todo el personal que se desempeña como misionero posee adicionalmente un cargo administrativo dentro de la organización, cuyas funciones realiza en el horario de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

#### 2.1.4 Organigrama Administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en la ciudad de Ibagué.





## 2.1.5 Filosofía de la Institución:

2.1.5.1 **Visión:** Consiste en llevar la Gran Comisión a todos los términos de la tierra.

2.4.5.2 **Misión:** La misión incluye una mentalización, una causa y una estrategia. Una mentalización cuando se toma la visión y se descubre que la misión es el mundo. Una causa que requiere ser testigo hasta lo último de la tierra. Una estrategia que requiere discipular a otros.

2.1.5.3 **Destino:** Cuando se tiene bien clara la visión y la misión, entonces se tiene el destino definido. Se es ciudadano eterno.

2.1.5.4 **Principios:** La única base de la fe de esta institución cristiana es la Biblia, la cual es única e inspirada por el Espíritu Santo.

2.1.6 Gestación del problema: La idea surge al observar la deficiencia de las comunicaciones para el servicio institucional, tanto en el ámbito interno como externo en la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia. La Asociación no cuenta con una visión clara de lo importante que resulta ser para una organización el manejo de la misma. Por consiguiente, tampoco se ha implementado una oficina o estamento que se encargue de las comunicaciones, aspecto de amplia relevancia para la institución y con ésto se pretende contribuir al mejoramiento de su imagen corporativa y la calidad de los servicios que presta.

## **2.2 MARCO LEGAL**

2.2.1 De la Constitución Política de Colombia. En la cual se resalta y garantiza la libertad de cultos, otorgando a las confesiones religiosas la posibilidad de ejercer responsabilidad social sobre las comunidades.

Para efectos de esta investigación se destacan los siguientes artículos:

Art.19. Se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva.

Todas las confesiones religiosas e iglesias son igualmente libres ante la ley.

Art. 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.

Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.

Art. 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Art. 73. La actividad periodística gozará de protección para garantizar su libertad e independencia profesional.

Estos parámetros legales, ofrecen garantías a las organizaciones cristianas para desarrollar su objeto social y establecer procesos administrativos que les conduzca al logro de sus objetivos corporativos.

2.2.2 De los estatutos de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia:

La Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia (Centro Colombiano de Teoterapia Integral), es una institución que teniendo en cuenta sus fines y propósitos se cataloga como una confesión religiosa, que por razón de orden histórico y de la propia naturaleza de la libertad religiosa se ha organizado con personería jurídica de derecho privado, con arreglo a las disposiciones del Código Civil Colombiano, siendo ante la ley una Asociación sin ánimo de lucro conforme a los parámetros del Derecho de la Libertad Religiosa y de Cultos establecido en la República de Colombia.

En sus estatutos se resaltan artículos para los miembros pertenecientes a la Asociación, que tendrán especial interés en el desarrollo del proyecto.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Para la presente investigación se tienen en cuenta los siguientes sistemas de clasificación con respecto a la comunicación:

2.3.1 Lenguaje de la Institución objeto de estudio: Información obtenida del manual de normas y políticas del ministerio administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia, Cali, 1998:

2.3.1.1 Asesor Ministerial : Persona encargada de la parte administrativa y pastoral en 2 o 3 Departamentos del país.

2.3.1.2 Director de División Ministerial : Persona encargada de una zona amplia de la ciudad, conformada por varias comunas o barrios.

2.3.1.3 Coordinador de Región Ministerial: Persona que coordina el trabajo en una región o área específica de la División.

2.3.1.4 Director de Distrito Ministerial : Persona encargada de dirigir 2 o 3 barrios en una sola sede ubicada en un sitio equidistante y estratégico para su congregación.

2.3.1.5 Distrito : Casa o sede de reuniones donde la feligresía se reúne a orar, estudiar la Biblia y realizar otras actividades concernientes al evangelio. Estos distritos están ubicados en la mayoría de barrios de una ciudad.

2.3.1.6 Feligresía: Grupo de personas pertenecientes a la Asociación.

Ministerio: Grupo grande y homogéneo de personas que tienen afinidad en algunos aspectos de sus vidas. Existen Ministerios de damas, de caballeros, de profesionales, de parejas, de jóvenes y de niños. Cada distrito tiene sus diferentes Ministerios especializados.

2.3.1.7 Líder: Persona con autoridad espiritual que está a cargo de un grupo de personas. Bajo su responsabilidad está el crecimiento espiritual e integral de su grey.

2.3.1.8 Célula: Grupo pequeño y homogéneo de personas, dirigidos por un mismo líder. Las células están conformadas por un grupo de 5 personas máximo.

2.3.2 Lenguaje de la comunicación en las organizaciones: Cuyos conceptos corresponden a los presentados por Koonstz.<sup>1</sup>

2.3.2.1 Comunicación: Es la transferencia de información del emisor al receptor, siendo comprendida esta información tanto por el emisor como por el receptor. El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quien codifica una idea que envía en forma verbal, por escrito, visual o de alguna otra forma al receptor. Este descodifica el mensaje y comprende lo que el emisor quiere comunicar.

---

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. México:Mcgraw-Hill.1991

2.3.2.2 Organización: El término organización, implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos, aunque en ocasiones se usa para hacer referencia a una empresa. Las personas que trabajan juntas tienen que cumplir ciertos roles y éstos deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos.

2.3.2.3 Imagen Corporativa : Corresponde básicamente a la imagen empresarial que da referencia al posicionamiento o al lugar en la mente del público que ocupa una empresa y que está directamente relacionado con el conjunto de acciones que ésta desarrolla en cuanto a sus sistemas de comunicación.

2.3.2.4 Recurso Humano: Actualmente definido como talento humano. Corresponde al conjunto de personas que conforman la fuerza de trabajo de una organización, las cuales están integradas a una función administrativa bajo una estructura de roles que en conjunto apuntan al cumplimiento de los fines de la organización.

2.3.2.5 Cultura Organizacional: Es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una empresa. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma como se debe comportar la gente.

2.3.2.6 División organizacional: Un aspecto de la organización es la creación de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal de una organización definida, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Un departamento puede ser la división de producción, el departamento de venta, la sucursal en determinada región, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza en una forma muy libre mientras que en otras, en particular en las grandes, una terminología más estricta señala relaciones jerárquicas.

2.3.2.7 Organización matricial: Es la combinación de patrones funcionales y de producto en la departamentalización dentro de la misma organización. Esta clase de organización se presenta con frecuencia en la construcción, en la industria aeroespacial, en la mercadotecnia, en la instalación de un sistema electrónico de procesamiento de datos, o en firmas de consultoría administrativa en las cuales expertos profesionales trabajan juntos en un proyecto.

2.3.2.8 Comunicación organizacional: Es la función integradora de todas las etapas administrativas dentro de una organización, tanto en su ambiente interno (planeación, organización, integración de personal, dirección y control), como en su ambiente externo (clientes, proveedores, accionistas, gobierno y comunidad entre otros).

La comunicación organizacional posee varias vías por las cuales fluye el mensaje. La comunicación descendente, la cual fluye de las personas en los niveles mas altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. La Comunicación ascendente, la que viaja de los subordinados a



los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional. La Comunicación cruzada que incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

## **2.4 SISTEMA TEORICO**

Para lograr un adecuado proceso de reestructuración de los procesos comunicativos de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué, como premisa que contribuya al mejoramiento de la imagen corporativa, es fundamental revisar y construir un referente teórico que brinde los elementos necesarios para seleccionar los modelos y metodologías que se adapten a la organización objeto de estudio. Para ello, se retomarán y se reflexionará sobre la comunicación, su función e importancia dentro de las organizaciones, los modelos de procesos comunicativos, el flujo de comunicación dentro de una empresa y los modelos que se pueden adoptar además de todos los aspectos referentes a la imagen corporativa de una institución y los elementos que la fortalecen.

**2.4.1 La comunicación y su importancia dentro de las organizaciones:** La comunicación es un elemento de gran importancia y que se encuentra presente en todas las etapas de un proceso administrativo. Según, Ricardo Homs Quiroga “La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información”.<sup>2</sup> Por lo tanto, esta definición se convierte en la base para este proyecto de investigación. El modelo centra su

---

<sup>2</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo. La comunicación en la empresa. México D.F.:Grupo Editorial Iberoamericana,1990. p.148

atención en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mismo. El modelo también llama la atención hacia el ruido, que interfiere con la buena comunicación y la retroalimentación que facilita la comunicación.

No resulta exagerado decir que la función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada, por ello Koontz afirma que “se puede considerar como los medios mediante los cuales se alimenta a los sistemas sociales de la información social”.<sup>3</sup>

Autores como Beck, consideran los elementos comunicativos como:

“Los medios mediante los cuales se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas. Tanto si se realiza dentro de una iglesia, de una familia, de un grupo de niños exploradores, o una empresa mercantil, el traspaso de información de una persona a otra es absolutamente esencial”<sup>4</sup>

Con el transcurso de los años, se ha reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Para Chester I. Barnard, “La comunicación es el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común.”<sup>5</sup> Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Desde luego, la actividad de grupo es imposible sin comunicación, porque no se pueden llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Es importante también reflexionar sobre el propósito que cumple la comunicación dentro de una organización. En este sentido, Carl Rogers considera que:

---

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold Y otro. Elementos de la administración. México: McGraw Hill,1991.p.391

<sup>4</sup> BECK, Charles E. El administrador que abre las puertas a la comunicación. New York: Bussines Horizons, 1996.p412

<sup>5</sup> CHESTER I., Barnard. Las funciones de un ejecutivo. Cambridge:MacGrawHill.1938. p184

“El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales. Especialmente se necesita la comunicación para: establecer y difundir las metas de una empresa, desarrollar planes para su logro, organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir y controlar el desempeño.”<sup>6</sup>

**2.4.2 El proceso de la comunicación:** Una vez presentada la importancia, función y propósito de la comunicación dentro de la organización se pueden estudiar los aspectos relacionados con el proceso comunicativo y sus implicaciones.

La comunicación es un fenómeno social que involucra un enmarañamiento de elementos que interactúan entre sí hasta generar un sistema de transmisión de mensajes, signos y símbolos en doble vía. Para comprender su mecánica es fundamental reconocer cada uno de los elementos implicados en ese proceso y su rol dentro de éste.

Dicho en forma sencilla, como lo menciona Everett M. Rogers y Rekha Agarwala, “El proceso de la comunicación incluye el emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor”.<sup>7</sup> En la figura 1 se presentan en forma detallada los pasos específicos que involucra un proceso comunicativo:

---

<sup>6</sup> ROGERS, Carl y otro. Barreras y límites de la comunicación. Boston: Harvard College. 1997,p.436

<sup>7</sup> ROGERS, Everett M. y AGARWALA, Rekha. La comunicación en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw Hill,1980. p.216

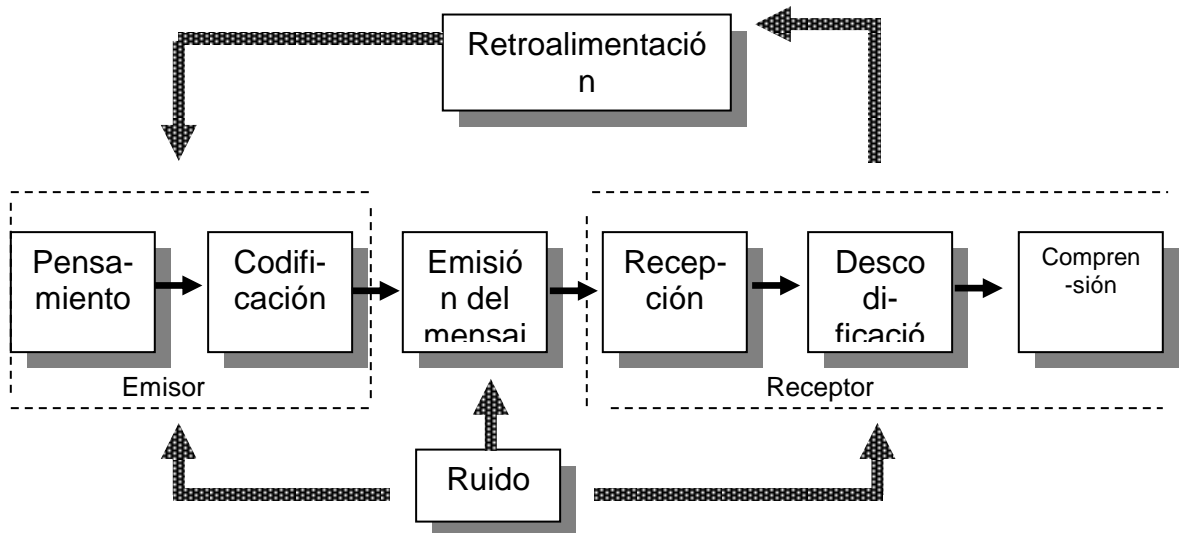


Figura.1 Un modelo de proceso de comunicación propuesto por Harold Koontz

Las funciones que cumple cada uno de los elementos involucrados en un proceso comunicacional son las siguientes:

2.4.2.1 El emisor del mensaje: La comunicación se inicia con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea que después se cifra en una forma que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Koontz considera que: “Aunque lo normal es pensar en codificar el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como puede ser traducir el pensamiento al lenguaje de la computadora.”<sup>8</sup>

2.4.2.2 Uso de un canal para transmitir el mensaje: La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. Koontz afirma que:

---

<sup>8</sup> KOONTZ, Op cit

“El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir mediante un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. La televisión, por supuesto, facilita también la transmisión de gestos e indicios visuales. En ocasiones se usan dos o más canales. Por ejemplo, en una conversación telefónica dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que mas adelante confirmarán mediante una carta.”<sup>9</sup>

Puesto que se dispone de muchas posibilidades, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la elección apropiada del canal es vital para la comunicación efectiva, en cualquier medio que esta se desarrolle.

2.4.2.3 El receptor del mensaje: El receptor tiene que estar preparado para el mensaje, de modo que éste se pueda descifrar convirtiéndolo en pensamiento. Koontz considera que :

“El siguiente paso en el proceso es descodificar, en el que el receptor convierte el mensaje en pensamiento. Solo puede realizarse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen los mismos significados, o al menos similares, a los símbolos que componen el mensaje.”<sup>10</sup>

Por lo tanto, es muy importante que, por ejemplo, un mensaje realizado en jerga técnica o profesional requiera de un receptor que comprenda este tipo de lenguaje. El receptor juega un papel de suma importancia dentro de un proceso comunicativo, ya que este no será completo a menos que se comprenda su mensaje.

---

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold. Op cit. p.394

<sup>10</sup> Ibid,p.395

2.4.2.4 Ruido y retroalimentación en la comunicación: Desafortunadamente, a la comunicación la afecta el ruido que “es cualquier cosa bien sea en el emisor, en la transmisión o en el receptor, que obstaculiza la comunicación.”<sup>11</sup> Por ejemplo, un ruido o un ambiente aislado puede obstaculizar el desarrollo de un pensamiento claro. La transmisión puede ser defectuosa debido a que se le asigna un significado equivocado a las palabras y a otros símbolos.

Para comprobar la efectividad de la comunicación, la persona necesita tener retroalimentación. Rogers afirma que “nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme mediante la retroalimentación”.<sup>12</sup> En forma similar, la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Como se puede apreciar cada uno de estos elementos juegan un papel importante dentro del proceso comunicativo y cualquier falla en alguno de ellos afecta neurálgicamente la efectividad en este.

**2.4.3 La comunicación en la empresa:** Con los efectos de la globalización, la tecnología en las comunicaciones y otros fenómenos que prevalecen en el siglo XXI, en las empresas actuales la información tiene que fluir con más rapidez que nunca. Incluso, una breve parada en una línea de producción de rápido movimiento puede generar pérdidas de todo tipo. Por lo tanto, es fundamental que se revisen e implementen sistemas comunicativos eficaces y ágiles en todo sentido. Otro elemento que es importante tener en cuenta dentro de la comunicación organizacional es la cantidad de información que ha aumentado

---

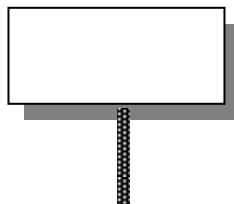
<sup>11</sup> ROGERS Carl y otro. Op. Cit. P.356

<sup>12</sup> Ibid., p.357

mucho con el transcurso de los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Koontz considera que “lo que se necesita con frecuencia no es más información sino información pertinente. Es necesario determinar qué tipo de información necesita el gerente para tomar decisiones efectivas.”<sup>13</sup> De ahí que sea fundamental el establecimiento de mecanismos que seleccionen y depuren la información que circula dentro de una organización de manera que se oxigenen los canales y ésta fluya con mucha eficiencia y sea benéfica para el cumplimiento de sus propósitos.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye solo en forma descendente se producirán problemas. Según Annie Bartoli, “De hecho, se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente”.<sup>14</sup> La comunicación también fluye en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa entre ellas.

En la figura 2 se representa el esquema ilustrativo de las direcciones de flujo de comunicación dentro de una organización.



---

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold y otro. Op cit. p.396

<sup>14</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. España: Ediciones Paidós.1992,p.250.

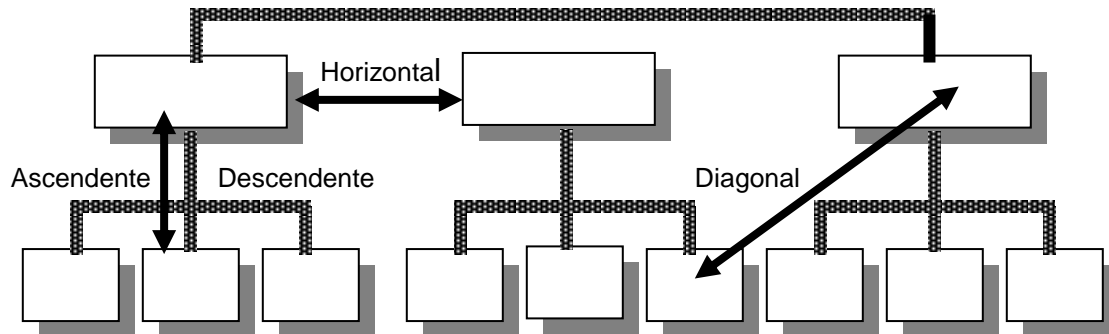


Figura 2. Flujo de la información en una organización  
propuesto por Carl Rogers

Revisando la figura 2, encontramos en primer lugar que la comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Rogers considera que “los tipos de medios utilizados para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono altoparlante e incluso los rumores.”<sup>15</sup> Cuando se maneja este tipo de información, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información de una manera efectiva.

En segundo lugar se aprecia la comunicación ascendente, como la que viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Koonts afirma que “lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los

<sup>15</sup> ROGERS,., Op cit. P. 359



mensajes y no transmiten toda la información, en especial las noticias desfavorables, a sus jefes.”<sup>16</sup>

En tercer lugar se registra la comunicación cruzada que incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. “Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.”<sup>17</sup> Este tipo de comunicación se presenta por ejemplo, cuando miembros individuales de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo u organizaciones de proyectos.

**2.4.4 Medios de comunicación empresarial:** Dentro de una organización existen diferentes medios de comunicación, en donde los más comunes son los escritos y verbales los cuales tienen características favorables y desfavorables. Una de las acciones que debe realizarse dentro de la organización es la adecuada selección de los medios de comunicación que va a utilizar. Por ello deben tener en cuenta al comunicador, la audiencia y la situación.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio a través de envíos masivos por correo. “La comunicación escrita puede fomentar también la uniformidad en las políticas y los procedimientos y en algunos casos reducir los costos.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> KOONTZ, Harold y otro. Op cit. P.401

<sup>17</sup> CHESTER I, Bernard. Op cit. p.195

<sup>18</sup> ROGERS,., Op cit. P.361

En este sentido, Koontz considera que “las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, pueden estar expresados en forma deficiente por escritores ineficaces y quizá no proporcionen retroalimentación inmediata”.<sup>19</sup> Por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente un mensaje.

En cuanto a la comunicación verbal, ésta ocupa un papel protagónico dentro de la organización. Puede ocurrir en una reunión cara a cara de dos personas o en la presentación que hace un gerente a un gran auditorio; puede ser formal o informal y se puede planear o ser accidental. Alberto Martínez considera que:

“La ventaja principal de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. En una interacción cara a cara se puede observar el efecto. Mas aún, la reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas pueden hacer una gran aportación a la comprensión de los temas.”<sup>20</sup>

Sin embargo, la comunicación verbal también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los gerentes que han asistido a reuniones en las cuales no se obtuvieron resultados ni concretaron acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Es importante también considerar la comunicación no verbal, que está presente en toda organización. Las personas se comunican en muchas formas diferentes. Lo que dice una persona puede ser reforzado o contradicho por la comunicación no

---

<sup>19</sup> Koontz, Op cit. p.386

<sup>20</sup> MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK Abraham. Comunicación organizacional práctica. México: Trillas, 1993. p.108

verbal, como pueden ser las expresiones del rostro y los gestos del cuerpo. Para Martínez, “es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al dicho que con frecuencia las acciones hablan más que las palabras.”<sup>21</sup>

**2.4.5 Barreras y fallas en la comunicación dentro de una organización:** En toda organización que involucra aspectos comunicativos, se identifican barreras y fallas que dificultan el cumplimiento de sus propósitos. Según Carl R. Rogers, “una estructura organizacional deficientemente diseñada quizá no comunique con claridad las relaciones organizacionales”.<sup>22</sup> Los estándares de desempeño imprecisos tal vez creen incertidumbre en los gerentes con relación a lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el gerente perceptivo debe buscar las causas de los problemas de comunicación en lugar de solo hacerle frente a los síntomas. En una organización pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación dentro de sus procesos comunicativos. A continuación se presentan algunas de las barreras que pueden afectar la comunicación dentro de una organización:

**2.4.5.1 Falta de planeación:** Pocas veces la buena comunicación es el resultado de la casualidad. Con frecuencia dentro de las empresas, las personas comienzan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y exponer el propósito del mensaje, debido a que no existe una planeación. Sin embargo, Sergio Flórez considera que “el presentar los motivos de una orden, el seleccionar el canal más

---

<sup>21</sup> MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto y otro. Op cit. P.110

<sup>22</sup> ROGERS, Carl R. Barreras y límites en la Comunicación. Boston: MacGraw. 1975, p.44

apropiado y el escoger el momento apropiado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.”<sup>23</sup>

2.4.5.2 Suposiciones no aclaradas: Algo que a menudo se pasa por alto dentro de las organizaciones, a pesar de ser muy importante, son las suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes. Flórez considera que por ejemplo, “un cliente puede enviar una nota que informa que visitará la planta del vendedor. En ese momento quizá él supone que el vendedor lo esperara en el aeropuerto, le reserva una habitación en el hotel, hará los arreglos para el transporte y preparará una revisión completa del programa en la planta. Sin embargo, posiblemente el vendedor no se percate de esto, generando un mal momento para su cliente”.<sup>24</sup> Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden dar como resultado confusión y el deterioro de las buenas relaciones.

2.4.5.3 Distorsión semántica: Para Flórez, “otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Las palabras pueden ocasionar diferentes respuestas”.<sup>25</sup> Por ejemplo, para algunas personas la palabra “gobierno” puede significar interferencia o gasto deficitario; para otros la misma palabra puede significar ayuda, compensación y justicia. De allí que la selección de palabras y organización del mensaje que se va a utilizar debe ser de mucho cuidado dentro del proceso comunicativo.

2.4.5.4 Mensajes expresados defectuosamente : A pesar de lo clara que esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, muchas veces puede estar

---

<sup>23</sup> FLOREZ DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano. Hacia la comunicación administrativa integral. México:Trillas, 1986. p.231

<sup>24</sup> Ibid, p. 234

<sup>25</sup> Ibid, p.235

marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, estructura torpe de las frases, lugares comunes, uso innecesario de jergas y el fracaso en aclarar las implicaciones del mensaje. Flórez considera que “esta falta de claridad y precisión, que pueden resultar costosas, se puede evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje.”<sup>26</sup>

2.4.5.5 Escuchar defectuosamente y evaluación prematura: Una de las características que se aprecian en los procesos comunicativos es que hay muchos conversadores buenos pero pocos que sepan escuchar. El escuchar exige atención completa y autodisciplina. También requiere que quien escucha evite hacer una evaluación prematura de lo que tiene que decir la otra persona. Para Michael, “una tendencia común es juzgar, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de quien habla. Sin embargo, el escuchar sin formarse criterios apresurados puede hacer más efectiva y más eficiente a toda la empresa.”<sup>27</sup> En resumen, el escuchar con empatía puede reducir alguna de las frustraciones diarias en la vida organizada y da como resultado una mejor comunicación.

2.4.5.6 Desconfianza, amenaza y temor: Estas tres situaciones debilitan la comunicación dentro de una organización. En un clima donde se encuentran estas fuerzas cualquier mensaje se observará con escepticismo. Florez considera que “la desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente por parte de un superior, o se puede deber a experiencias anteriores en las cuales un subordinado fue castigado por presentar al jefe información desfavorable, pero

---

<sup>26</sup> FLOREZ DE GORTARI, Sergio y otro. Op cit. P.233

<sup>27</sup> MICHAEL, Bland Y JACKSON, Peter. Comunicación interna eficiente. Colombia:Legis, 1992. p.86

cierta.”<sup>28</sup> En igual forma, ante la existencia de amenazas, tanto si son reales como imaginarias, las personas tienden a sentirse tensas, se ponen a la defensiva y distorsionan la información. En una organización se debe cultivar un clima de confianza que facilite la comunicación abierta y sincera.

2.4.5.7 Período insuficiente para el ajuste al cambio: El propósito de muchos de los mensajes que se manejan en la comunicación organizacional es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, el lugar, el tipo y el orden del trabajo o cambios en arreglos de grupos o en las habilidades a emplear. Flórez considera que “algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajustes en la carrera o modificaciones en el estatus, sin que se otorgue tiempo necesario para que la gente asimile estas nuevas disposiciones. Todos los cambios afectan a las personas en diferentes formas y se necesita tiempo para captar por completo el significado de un mensaje”.<sup>29</sup> Por consiguiente, para una eficiencia máxima en la comunicación, es importante no forzar el cambio antes que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

2.4.5.8 Sobrecarga de información: Podría pensarse que un flujo amplio e ilimitado de información ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, Lesca considera que “el exceso de mensajes e información puede dar como resultado un colapso dentro de la organización.”<sup>30</sup> Las personas responden a la sobrecarga de información en diversa formas: Primero desechando cierta información; segundo, si se les abrumba con demasiada información las personas cometen errores al procesarla; tercero, las personas

---

<sup>28</sup> FLOREZ DE GORTARI, Sergio. Op cit. p.234

<sup>29</sup> Ibid, p.236

<sup>30</sup> LESCA, Humbert. Informacion y cambio en la empresa. España:Fundemi Books, 1992. p.173

pueden demorar el procesamiento de la información, en forma permanente, o con la intención de ponerse al día en el futuro; cuarto, las personas pueden filtrar la información. Rogers considera que:

“Cuando hay exceso de información, es necesario comenzar a filtrarla y clasificarla jerárquicamente. El filtrado puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y se asigna una prioridad más baja a los mensajes menos importantes. Sin embargo, existe la posibilidad de que se le brinde atención primero a los asuntos que sean fáciles de resolver, mientras se pasan por alto otros mas difíciles, peor quizá, críticos.”<sup>31</sup>

El mayor riesgo que se puede correr es que las personas respondan a la sobrecarga de información simplemente evadiendo la tarea de comunicación. En otras palabras, pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga, generando situaciones que afectan seriamente el adecuado desarrollo de los distintos procesos dentro de la organización.

#### **2.4.6 Cómo lograr una comunicación efectiva dentro de una organización:**

Una vez identificadas las barreras comunicativas que se pueden presentar en una organización, es importante entonces establecer las pautas que permiten el logro de una comunicación efectiva dentro de ella.

El modelo del proceso de la comunicación presentado anteriormente, ayuda a identificar los elementos críticos en el proceso de la comunicación, pues en cada etapa pueden ocurrir rupturas, en la codificación del mensaje por el emisor, en la recepción del mensaje y en la decodificación y la comprensión del mensaje por el

---

<sup>31</sup> ROGERS, Everett y otro. La comunicación en las organizaciones. México D.F.: McGraw Hill, 1980. p.67

receptor, ó el ruido puede interferir con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

En primer lugar se revisarán las pautas para mejorar la comunicación. Para Koontz “la comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización, tanto de los gerentes como de los empleados, que trabajan hacia una meta común”.<sup>32</sup> Las siguientes pautas pueden ayudar a superar las barreras de la comunicación, según la propuesta del mismo Koontz:

2.4.6.1 Los emisores de mensajes deben clarificar en sus mentes lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y preparar un plan para lograr el fin deseado.

2.4.6.2 La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares al emisor y al receptor del mensaje. Por lo tanto, se deben evitar las jergas técnicas innecesarias, que solo son entendibles para los expertos en su campo en particular.

2.4.6.3 La planeación de la comunicación no se debe hacer en el vacío. En lugar de ello se deben consultar a otras personas y se debe propiciar la participación de todos los implicados en el proceso comunicativo.

2.4.6.4 Es importante tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado se debe comunicar algo que tenga valor para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante.

---

<sup>32</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. México:Mcgraw-Hill.1991. p.402



2.4.6.5 En la comunicación el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen sobre las reacciones del receptor del mensaje.

2.4.6.6 Con frecuencia la información se transmite sin comunicación, puesto que la comunicación solo se completa cuando el receptor comprende el mensaje. Y nunca se sabe si la comunicación ha sido comprendida a menos que el emisor obtenga retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la respuesta a una carta y alentando a los receptores a que proporcionen sus reacciones al mensaje.

2.4.6.7 La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Es más, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus fines personales.

2.4.6.8 Otra función de la comunicación es el control. El control no quiere decir necesariamente control de arriba hacia abajo, sino autocontrol, que requiere una comunicación clara con la comprensión de los criterios con los cuales se mide el desempeño.

2.4.6.9 La comunicación efectiva es responsabilidad no solo del transmisor sino también del receptor de la información. Por lo tanto, el escuchar es un aspecto que necesita de comentarios adicionales.

**2.4.7 Tecnología en las comunicaciones dentro de una organización:** Los escenarios del siglo XXI han traído consigo una avalancha de tecnología gradualmente y dispositivos electrónicos que mejoran la comunicación. El equipo electrónico incluye las macrocomputadoras, las minicomputadoras, las computadoras personales, los sistemas de correo electrónico, el internet, la comunicación satelital, el Intranet, así como la telefonía celular, que ha revolucionado el mundo de las comunicaciones.

A continuación se revisan algunos de los elementos que ofrece la tecnología en las comunicaciones, considerados por Rogers:

**2.4.7.1 Telecomunicaciones:** Actualmente la telecomunicación está presente en todas las compañías que poseen una tecnología de vanguardia.

Rogers afirma que “existen muchas aplicaciones de la telecomunicación. Sin embargo para que el sistema de telecomunicación sea efectivo los expertos técnicos tienen que hacer todos los esfuerzos posibles por identificar las necesidades reales de los gerentes y los clientes y diseñar sistemas que sean útiles.”<sup>33</sup>

Otra herramienta de la tecnología en las comunicaciones es la teleconferencia. Ya desde hace algún tiempo, compañías como IBM, Bank of America y Hughes han usado la teleconferencia. Sin embargo, Michael Bland considera que “debido a la amplia variedad de sistemas, incluyendo sistemas de audio, sistemas de audio con fotografías que se muestran en el monitor de video y sistemas de video en vivo, resulta difícil definir el término teleconferencia. En general, la mayoría de

---

<sup>33</sup> ROGERS, Everett. Op cit. P.180

las personas concibe una teleconferencia como un grupo de personas que interactúan entre sí mediante medios de audio y video con imágenes móviles o fijas”.<sup>34</sup> Con frecuencia se utiliza el video con movimiento total para las reuniones entre los gerentes. No solo se escuchan entre sí, sino que también pueden observar las expresiones de los demás o discutir alguna presentación que se hace en video.

2.4.7.2 También están en pleno apogeo las computadoras y sistemas de red: El procesamiento electrónico de datos hace posible ahora manejar grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un gran número de personas. Por lo tanto, es posible obtener, analizar y organizar información oportuna de un modo bastante barato. Sin embargo, Michael advierte que “nunca se debe olvidar que los datos no son necesariamente información; la información tiene que informar a alguien.”<sup>35</sup> El mundo de los computadores ofrece ilimitadas posibilidades para el mejoramiento de los procesos comunicativos dentro de una organización. De ahí la importancia de que toda empresa se modernice y tecnifique para aprovechar estos valiosos recursos.

**2.4.8 La imagen corporativa y su lugar dentro de una organización:** Todas las empresas deben establecer sistemas de gestión para manejar administrativa y científicamente un campo de operaciones que conduzca al desarrollo y fortalecimiento de su imagen empresarial, lo cual según Rogers, “traerá como consecuencia beneficios como los siguientes:

---

<sup>34</sup> Ibid. P.139

<sup>35</sup> MICHAEL, Bland. Op cit. p.134

2.4.8.1 Control sobre un activo de la empresa – la imagen- que habitualmente ha sido un recurso desperdiciado. La gestión de la imagen tiene como finalidad última integrar el tratamiento de la imagen de la empresa en un esquema racional productivo que le permita a la compañía incluirlo en sus balances económicos.

2.4.8.2 De otra parte, debido a que la imagen proyectada de una manera involuntaria por una empresa es una permanente fuente de problemas por la carencia de control ya mencionada, la introducción de un sistema de gestión supone para la empresa una valorización económica, lo cual representaría una ventaja si va a ser traspasada de dueño, a cotizar en bolsa o a pedir un respaldo en el mercado de títulos nacional o internacional.

2.4.8.3 La gestión de la imagen implica para la empresa un conocimiento más profundo acerca de sí misma, de sus potencialidades, de sus relaciones, de su mercado, etc.

2.4.8.4 La gestión de la imagen que se articula sobre un sistema lógico de pasos, otorga a la empresa una madura racionalidad social.

Según Luis Tejada, la imagen corporativa de una organización hace referencia al :

“Conjunto de decisiones de la gerencia, que le permiten a la empresa proyectar una imagen basada en una identidad previamente construida y transmitida por un sistema de comunicación que tiene la particularidad de haber eliminado el “ruido” o interferencia, el cual deteriora la comprensión del mensaje. La gestión de la imagen en una organización se lleva a cabo a través de programas y no de campañas.”<sup>36</sup>

Tejada considera que:

---

<sup>36</sup> TEJADA PALACIOS, Luis. Gestión de la Imagen Corporativa. Bogotá: Norma, 1987, p.10

“La diferencia entre un programa y una campaña consiste en que el programa es esencialmente una acción estable y sostenida a lo largo del tiempo, que debe cumplir con ciertas fases de implantación para colocar adecuadamente la imagen corporativa, mientras que la campaña es una actuación puntual; esto es, tiene lugar en un momento del tiempo sin que deba responder a las exigencias de duración y estabilidad del programa.”<sup>37</sup>

Para Tejada, la gestión de la imagen comprende las siguientes operaciones:

2.4.8.5 Definición de la identidad corporativa o identidad de la empresa. La identidad es la personalidad de la compañía en el plano cultural y visual.

2.4.8.6 Construcción de una estructura de comunicaciones que transmita la identidad tanto en el plano interno - empleados – como en el externo – público – en general y usuarios de los productos.

2.4.8.7 El control de la imagen proyectada. La diferencia, como ya se ha dicho entre una imagen emitida espontáneamente por la empresa y una imagen emitida bajo control es total. En el primer caso, la empresa queda a merced del azar, en el segundo, ella busca conseguir que la manera como los demás la ven sea similar a como se ve a sí misma y como quiere que la vean los otros. Este proceso se denomina concordancia corporativa interna y externa.

**2.4.9 La comunicación corporativa, como un elemento fundamental en el fortalecimiento de la identidad e imagen de una organización:** En toda organización, la comunicación se constituye en un elemento de gran importancia e

---

<sup>37</sup> Ibid. P.13

influencia dentro del proceso de construcción y fortalecimiento de su identidad e imagen corporativa.

Tejada considera que “ésta estructura de comunicación, impacta en dos formas la imagen corporativa: A través de una subestructura interna y una externa”.<sup>38</sup>

2.4.9.1 Subestructura interna: Tejada afirma que “lo que caracteriza a esta subestructura es que funciona como si se tratase de una estructura global, pero aplicada solamente al orden interno de las comunicaciones de la empresa. En ella están incluidos elementos como la fuente de emisión, el código, el mensaje, el canal, los receptores que se encuentran dentro de la organización”.<sup>39</sup>

Sus funciones básicamente consisten en reducir la incertidumbre interior de la empresa, o sea, la sensación de desconocimiento que tiene la compañía muchas veces en torno al síntoma que sufre.

Todos los elementos que se constituyen en componentes de la subestructura de comunicación interna deben ser elaborados en la empresa con un fin muy preciso: “Crear un ambiente comunicativo que minimice la posibilidad de malos entendidos (ruido del lenguaje o problemas de códigos); que elimine los obstáculos físicos interfirientes de la señal (ruido físico o ruido del canal); y que reduzca las diferencias emocionales entre los seres humanos que trabajan en la empresa, considerados como emisores y receptores simultáneamente (ruido psicológico).”<sup>40</sup>

A nivel interno, el plan de desarrollo de la comunicación busca ante todo conseguir que los objetivos del subprograma interno sean llevados a la práctica, es decir,

---

<sup>38</sup> TEJADA, Op cit. P.42

<sup>39</sup> Ibid, p.43

<sup>40</sup> BERSTEIN, D. La imagen de la empresa y la realidad. Barcelona:Plaza y Janés, 1986. p.111

que se proporcionen las estrategias y los apoyos logísticos para el logro de estos propósitos.

Según Birstein, “el plan debe hacer operacionable la articulación de todas estas categorías dentro de lo que pudiéramos considerar como desarrollo de la comunicación en la empresa y constará de unas estrategias de articulación de esas categorías, de manera que conjugue el sistema de sujetos múltiples y sujeto institucional (emisores) con una red de transporte adecuada que, a su vez, cuide ambas corrientes circulatorias; y con un procedimiento de readecuación de los receptores para que cumplan con sus nuevas funciones comunicativas”.<sup>41</sup>

Tejada considera que :

“El adecuado desarrollo de la comunicación interna de la empresa, producirá un incremento de la cantidad y calidad del tráfico de mensajes por comunicar y reasignación de esas corrientes de acuerdo con las verdaderas necesidades comunicativas del perfil de la empresa y con un manejo administrativo flexible”.<sup>42</sup>

2.4.9.2 La subestructura externa: A diferencia de la interna, la subestructura externa es mucho más compleja tanto desde el punto de vista administrativo, de operación, como en cuanto a la complejidad de aspectos que contiene.

Toffler afirma que: “la comunicación externa concierne a todas las relaciones de la empresa con el público y estas, en nuestra opinión, pueden ser comprendidas en tres dimensiones: una se refiere a la publicidad, otra a las relaciones públicas y

---

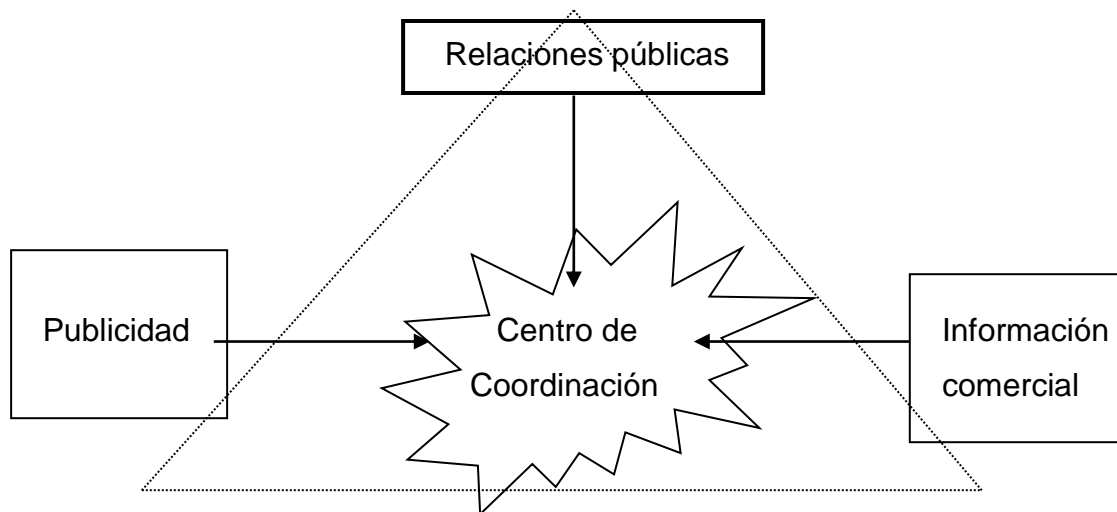
<sup>41</sup> Ibid, p. 125

<sup>42</sup> TEJADA, Luis. Op cit. p.85

una tercera a la información comercial.”<sup>43</sup> Cada una de ellas tiene autonomía dentro de la subestructura correspondiente, debido a que conlleva tipos específicos de relación con la audiencia externa.

La publicidad según Birstein, “se orienta a las cualidades de identidad comercial de la empresa; las relaciones públicas se enfocan al público en general y por tanto su radio de acción no se limita a la audiencia constituida por los consumidores; la información comercial trata las relaciones directas comerciales de la empresa con sus clientes y proveedores. Estos tres órdenes de la actuación comunicativa pertenecen a un mismo eje – la comunicación exterior – y poseen sus propias particularidades, lo cual amerita su tratamiento por separado”.<sup>44</sup>

En la figura 3 se presenta un sistema visual que permite apreciar el status que tiene cada una de estas dimensiones, así como también las relaciones especiales con el centro al que pertenecen:



<sup>43</sup> TOFFLER, Alvin. La empresa flexible. Barcelona: Plaza y Janéz, 1986. p.117

<sup>44</sup> Birstein, Op cit. p. 123

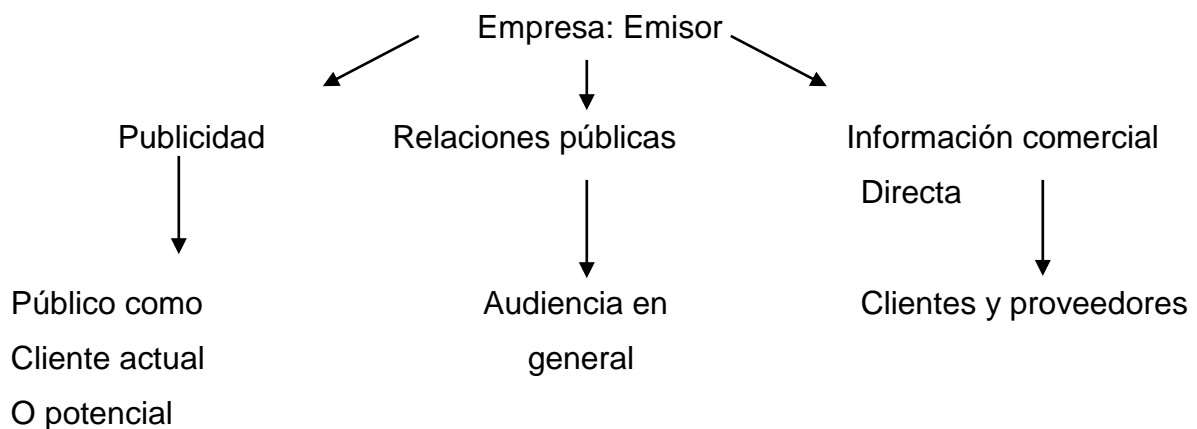


Figura 3. Dimensiones de la relación de una empresa con el público  
propuestas por D. Birstein

Este triángulo equilátero representa bien las relaciones especiales de cada ángulo y los conceptos que están detrás de ellos, esto es, las categorías de comunicación externa que vienen dada por la publicidad, las relaciones públicas y la información comercial de la empresa.

En un sentido metafórico, la figura está constituida por la identidad corporativa, el elemento que establece las conexiones entre cada una de las tres categorías. A su transmisión se abocan la publicidad, las relaciones públicas y la información comercial.

Al trazar unos puntos imaginarios desde cada vértice hacia fuera de la figura se pueden observar las proyecciones de cada categoría. Esta permite construir un diagrama de flujos o corrientes de información-comunicación, representado de la siguiente manera:



## Público receptor

Figura 4. Diagrama de flujos o corrientes de comunicación externa en una organización propuestas por D. Birstein

Esta figura en forma de flujos de información-comunicación entre un emisor y un receptor es ilustrativa del modo como se realiza la comunicación en la realidad de una organización. La empresa distribuye sus mensajes externos por tres ámbitos que, como muestra la figura anterior, son la publicidad, las relaciones públicas y la información comercial. Tejada considera que:

“Con una subestructura de esta clase una empresa estaría en capacidad de distribuir adecuadamente la identidad corporativa (imagen), al disponer de unas instancias o dimensiones de aplicación práctica que se ocupen de construir los mensajes y canalizarlos de acuerdo con la especificidad de procesos de comunicación que son diferentes entre sí.”<sup>45</sup>

Los elementos implicados en la construcción de esta identidad corporativa (imagen) se definen de la siguiente manera:

2.4.9.3 La publicidad corporativa: Bob Worcester ha definido a la publicidad corporativa como “Comunicación corporativa destinada a establecer, desarrollar, realzar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización.”<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> TEJADA, Luis. Op cit. p.138

<sup>46</sup> WORCESTER, Bob. Midiendo el impacto de la publicidad corporative. Londres:Seix barral, 1.978. p.119

De esta definición se desprende que existe una diferencia entre publicidad corporativa y publicidad de producto. Esta última promueve la imagen del producto, pero no se orienta visiblemente a la imagen de la empresa.

Tejada considera también, que “la publicidad corporativa se dedica a promover la identidad de la empresa y se puede definir como la transmisión de la identidad corporativa por vía comercial a los cliente actuales o potenciales del productos que la empresa tiene”.<sup>47</sup>

2.4.9.4 Las relaciones públicas: No hay acuerdo internacional sobre qué se entiende por la expresión relaciones públicas. Autores como Worcester creen, que “las relaciones públicas constituyen toda el área de comunicación de la empresa, ya sea interna o externamente, y que de ellas depende la publicidad”.<sup>48</sup> Otros emplean el término con la acepción restringida de un área de la comunicación externa, que se caracteriza por no estar orientada comercialmente, ni en lo relativo a la publicidad, ni en lo concerniente a la relación institucionalizada mediante correspondencia o teléfono con clientes y proveedores. En general, las relaciones públicas se ocupan de la comunicación de la empresa con sus clientes, solo que de manera distinta a lo que pudiéramos llamar información comercial.

2.4.9.5 La información comercial: Es la tercera dimensión de la comunicación externa para aplicar la identidad corporativa. Según Tejada, “existe un espacio muy claro constituido por la relación comercial a través de cartas, tarjetas y

---

<sup>47</sup> TEJADA, Op cit. P. 139

<sup>48</sup> WORCESTER, OP CIT. P. 136

teléfono, que la empresa debe cuidar esmeradamente con sus clientes y proveedores. Ese espacio específico es la información comercial”.<sup>49</sup>

Con esto presentado, se pueden reconocer los elementos fundamentales que contribuyen e impactan una organización tanto en sus aspectos comunicativos como en su imagen corporativa. Todos ellos afectan de manera directa o indirecta tanto a sus clientes internos como externos, por lo que es de suma importancia cuidar y ajustar contextualmente cada uno de ellos. Solo de esta manera una empresa logrará mantener altos niveles de efectividad en sus procesos comunicativos y de aceptación en cuanto a su imagen corporativa.

## 2.5 HIPÓTESIS

El departamento de comunicaciones mejora la imagen corporativa de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué.

2.5.1 Variables: La variable independiente es la comunicación y la variable dependiente, la imagen corporativa.

---

<sup>49</sup> TEJADA, Op cit. P. 145

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **4.3 TIPO DE INVESTIGACION**

La Investigación es del tipo Acción Participativa (IAP).

La población objetivo participa desde la identificación del problema hasta desarrollar el proceso de solución al mismo.

#### **3.2. PARTICIPANTES**

La población sujeto de estudio corresponde al conjunto de clientes internos y externos de la Asociación Cruzada Estudiantil en Ibagué, los cuales suman un total de 2.766 personas agrupadas operativamente en tres divisiones ministeriales, bajo la dirección de una asesoría ministerial en donde se desarrollan todas las acciones de tipo administrativo.

Participantes directos: La muestra es asignada porque corresponde a un grupo de 12 misioneros de tiempo completo, los cuales tienen a su cargo el desempeño de todas las funciones administrativas y manejo de procesos comunicativos de la Cruzada Estudiantil, en Ibagué. En el cuadro 1 se encuentra la relación y cargo de las 12 personas señaladas:

Cuadro 1. Relación de los participantes directos

<b>#</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO ADMINISTRATIVO</b>
1	JRG	Asesor Ministerial Tolima, Huila y Caquetá
2	RM	Director Ministerial División Norte Ibagué
3	RDB	Director Ministerial División Centro Ibagué
4	LAC	Director Ministerial División Occidente I.
5	JPB	Secretaria
6	MC	Veeduría
7	GT	Tesorero División Norte
8	AHR	Tesorero División Centro
9	RU	Tesorero División Occidente
10	RR	Auxiliar de Ingresos
11	LE	Auxiliar de Egresos
12	LM	Mensajería

Además, para efectos de una aplicación adecuada de los instrumentos, se ha seleccionado el siguiente grupo de cargos administrativos en los cuales esta investigación realizará su intervención.

Participantes indirectos: Ciento cincuenta personas involucradas en las 3 divisiones de la A.C.E.P.C., quienes formarán parte de la muestra seleccionada, y su participación representa a la institución.

### 3.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

3.3.1 Observación participante: El objetivo de este instrumento consiste en apreciar o percibir con atención ciertos aspectos de la realidad de la empresa, como por ejemplo, cómo se llevan a cabo las comunicaciones entre los jefes de departamento y los subalternos, y recoger o comprobar informaciones en un contacto directo con ese entorno. La observación se realizará a los 12 clientes internos del departamento administrativo de la institución y a 45 personas aproximadamente, las cuales asisten a cada división ministerial de la ciudad, seleccionados aleatoriamente, en los cuales se observó básicamente: los sistemas de comunicación, el manejo de sus relaciones interpersonales y la imagen que proyecta la institución. Anexo A. Modelo de observación participante/ registro.

3.3.2 Encuesta: El instrumento se construyó con el fin de establecer el diagnóstico y estado inicial de los procesos comunicativos en la institución y su imagen corporativa, ante la comunidad ibaguereña, se formulan dos encuestas de la siguiente manera:

Encuesta “Manejo de procesos comunicativos” aplicada a clientes internos, representado en el personal administrativo de la Asociación Cruzada Estudiantil en Ibagué, el Director del Departamento de Finanzas y a los 3 directores divisionales, los cuales tienen niveles de autoridad determinantes en el manejo de procesos comunicativos dentro de la Asociación Cruzada Estudiantil, en Ibagué. Esta primera encuesta se realiza a 15 personas en total. Posee 17 preguntas cerradas con 4 opciones para responder y 4 preguntas abiertas. Anexo B. Procesos comunicativos en la Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia – Clientes internos.

Encuesta “Imagen corporativa” aplicada a clientes externos de la asociación, 15 personas asistentes por cada división ministerial de la ciudad, seleccionados aleatoriamente. Esta segunda encuesta se realiza a 45 personas en total. Posee 3 preguntas abiertas y 9 preguntas cerradas, con 4 opciones para responder. Anexo C. Procesos comunicativos en la Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia – Clientes externos.

3.3.3 Entrevista: Con el fin de recoger información sobre el manejo de procesos comunicativos dentro de la Asociación Cruzada Estudiantil en Ibagué, se entrevista al Asesor ministerial, el cual representa la máxima autoridad de la Institución en la ciudad. La entrevista contiene 6 preguntas abiertas. Anexo D. Entrevista al Asesor ministerial de la Cruzada Estudiantil en Ibagué.

3.3.4 Talleres: Con el fin de producir nuevos aportes a la institución sobre el manejo de las comunicaciones a nivel endógeno y exógeno, se realizan 2 talleres. El primero sobre Comunicación corporativa, cuyo objetivo es sensibilizar a los clientes internos de la institución sobre la importancia de las comunicaciones dentro y fuera de ella para que haya agilidad y veracidad en la información que se



maneja, contribuyendo así al fortalecimiento de la imagen corporativa de la institución y el segundo sobre capacitación en el manejo de la comunicación radial. Estos talleres buscan una participación activa de los directivos y administrativos de la empresa, y contribuyen significativamente al mejoramiento de la imagen corporativa de la misma. Estas jornadas de trabajo se realizan con la estudiante investigadora y 22 clientes internos de la institución. Taller 1. La Comunicación corporativa. Taller 2. Capacitación en el manejo de la comunicación radial. Anexos E y F.

3.3.5 Conversatorios: Con el fin de validar y confrontar los resultados de los instrumentos aplicados y dar a conocer el proyecto que va a mejorar las comunicaciones en la institución, se convoca a todos a los directivos y los clientes internos, para socializar con ellos y tomar las decisiones pertinentes.

### 3.4 RECURSOS

Los recursos a utilizar para el desarrollo del proyecto se registran en el cuadro 2 sobre el presupuesto global y el cuadro 3 sobre materiales y suministros, los cuales están establecidos en función de sus costos:

### 3.5 PROCEDIMIENTO

La investigación se lleva a cabo en 4 fases a saber:

### 3.5.1 Primera fase: Diagnóstico.

La fase se desarrolla a través de las siguientes actividades:

3.5.1.1 Reconocimiento del problema comunicacional al interior de la institución .

3.5.1.2 Encuesta a los clientes internos y externos de la institución.

3.5.1.3 Entrevista al Director general de la institución en Ibagué.

3.5.1.4 Análisis de resultados.

### 3.5.2 Segunda fase: Sensibilización y formación.

En esta fase se realiza así:

3.5.2.1 Un conversatorio con los directivos de la institución, el asesor ministerial, los 3 directores divisionales de la ciudad y el personal administrativo, para socializar con ellos los resultados de la primera fase y ver posibles soluciones.

3.5.2.2 Conversatorio con el personal administrativo para socializar con ellos los resultados de la primera fase y ver posibles soluciones.

### 3.5.3 Tercera fase: Operativa.

La fase se desarrolla a través de las siguientes actividades:

3.5.3.1 Puesta en marcha de las propuestas acordadas en los conversatorios.

### 3.5.4 Cuarta fase: Evaluativa

En esta fase se realiza:

3.5.4.1. Comprobación de la nueva imagen corporativa de la institución a través de una encuesta a los clientes internos y externos, y entrevista al director general de la institución en Ibagué.

Las fases quedan consignadas en el cuadro 4. Cronograma de actividades 2001 y 2002.

### 3.6 SOCIALIZACION

Las propuestas se socializa en las siguientes comunidades:

3.6.1 Comunidad de la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia, en donde se interactuará en torno a la propuesta de la creación del Departamento de Comunicaciones y se establecerán los contenidos del periódico.

3.6.2 Comunidad UNAD, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Comunicación Social Comunitaria, se socializará y se sustentará el proyecto.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos empleados, han sido sintetizados en 3 variables: Comunicación, pertenencia y satisfacción.

La observación directa, encuestas y entrevista, permitió describir en primer lugar los sistemas de comunicación (verbal, escrita y sígnica); en segundo lugar, el manejo de las relaciones interpersonales, en donde se determinó los tipos de relación y el sentido de pertenencia a la institución; y en tercer lugar, el grado de

satisfacción o clima organizacional que permitió determinar la imagen que se proyecta a nivel endógeno y exógeno.

La aplicación de estos instrumentos permitió obtener una valiosa información, a partir de la cual se desarrolló posteriormente la propuesta a implementar.

Los resultados obtenidos a través de la observación directa, encuestas y entrevistas, se organizaron por variables en una matriz de resultados presentados a continuación: Anexo A , B, C y D.

#### 4.1 RESULTADOS CUALITATIVOS

##### 4.1.1. En los sistemas de comunicación de la institución.

Cuadro 5. Matriz de resultados obtenidos del análisis de los sistemas de comunicación en la A.C.E.P.C. Ibagué

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS		
Comunicación verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina la comunicación no formal.</li> <li>-Las instrucciones se manejan con un marcado predominio de autoridad vertical y centralizada.</li> <li>-La jerarquía institucional es de tipo piramidal</li> <li>- Se maneja el lenguaje de tipo motivacional.</li> <li>- Colmundo Radio no emite programas de la institución a nivel regional.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de manuales y memorandos.</li> <li>- No existe un medio escrito donde se</li> </ul>		

#### 4.1.2 En las relaciones interpersonales

Cuadro 6. Matriz de resultados obtenidos en el análisis de las relaciones interpersonales en la institución - Grado de satisfacción

<b>VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS</b>		
TIPOS DE RELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jefe - Subalterno</li><li>- Líder - discípulo</li><li>- Asesor – Director de región</li><li>- Director de región – Director de zona</li><li>- Relación entre los clientes externos</li></ul>		

#### 4.1.3 En la imagen que proyecta la A.C.E.P.C.

Cuadro 7. Matriz de resultados obtenidos del análisis de la imagen que proyecta la A.C.E.P.C. / Sentido de pertenencia

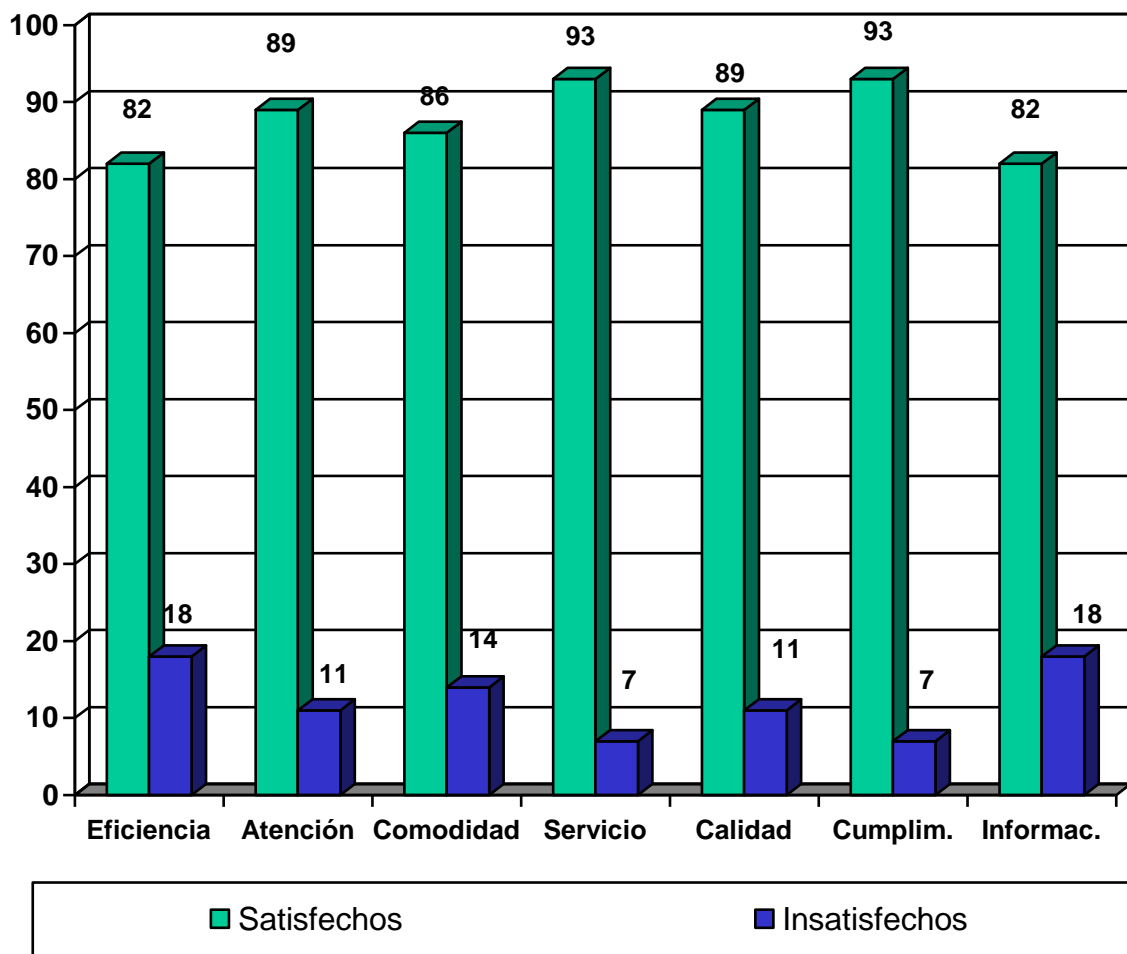
<b>VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS</b>		
LOS CLIENTES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alto sentido de pertenencia con la institución y respaldan a todas sus acciones.</li><li>- No se difunde periódicamente la filosofía institucional en la emisora por la ausencia de una programación radial para la empresa.</li></ul>		

## 4.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS

### 4.2.1 Grado de satisfacción con la institución

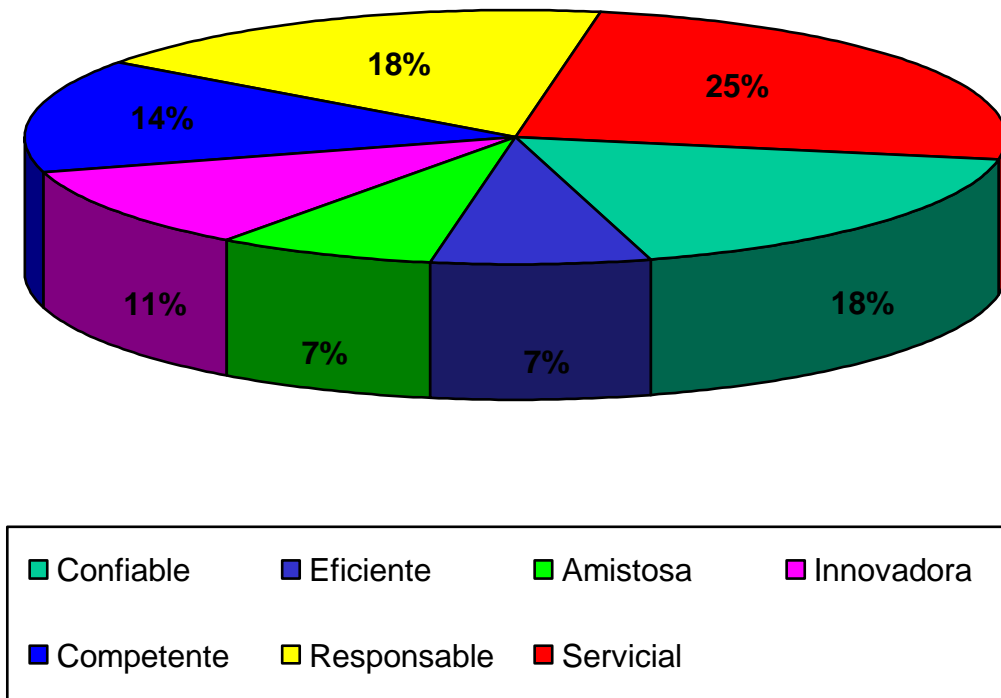
#### 4.2.2 Sentido de pertenencia hacia la institución.

**Figura 5. Grado de satisfacción clientes internos y externos con la institución**



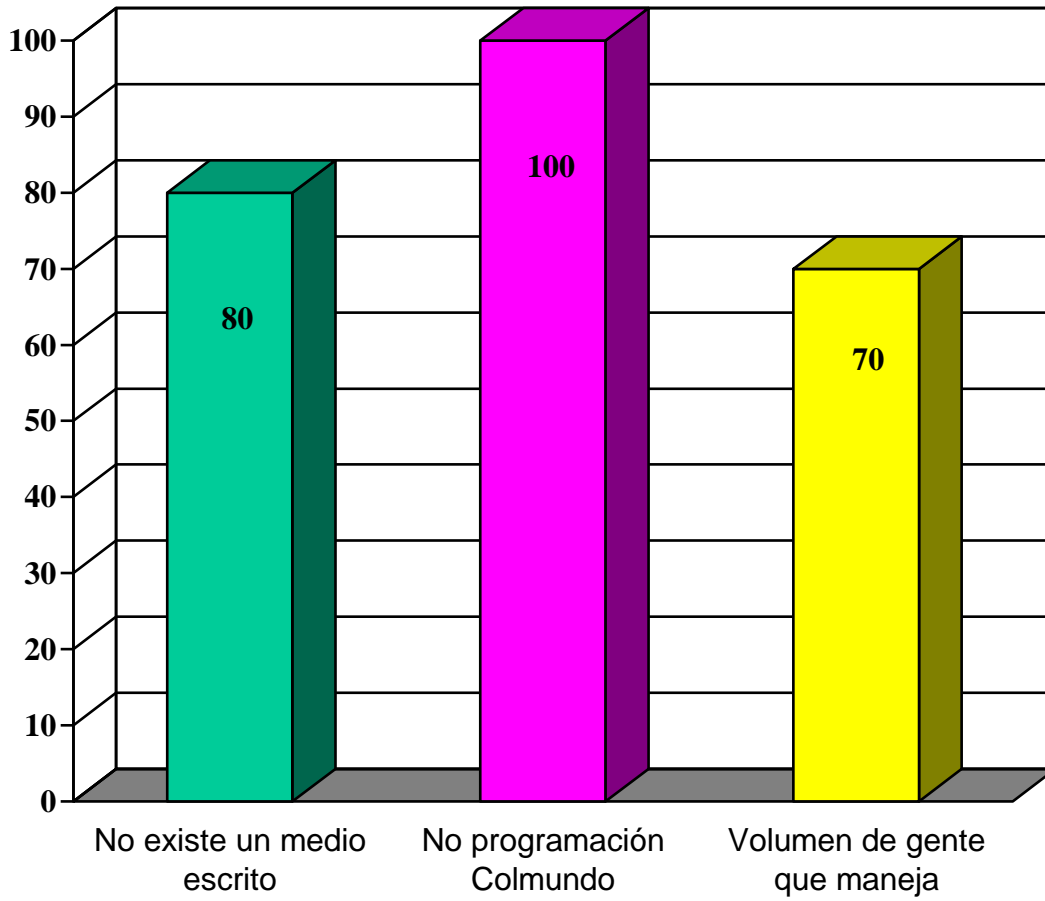


**Figura 6. Descripción de la empresa de los clientes internos y externos de la A.C.E.P.C. en Ibagué**



#### 4.2.3 Problemas de comunicación en la institución

**Figura 7. Posibles problemas de comunicación en la A.C.E.P.C. Ibagué**



#### 4.3 DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.

Fruto de la aplicación de los distintos instrumentos, se pudo diseñar y consolidar la siguiente propuesta presentada en la figura 8 y en la matriz del cuadro 8.

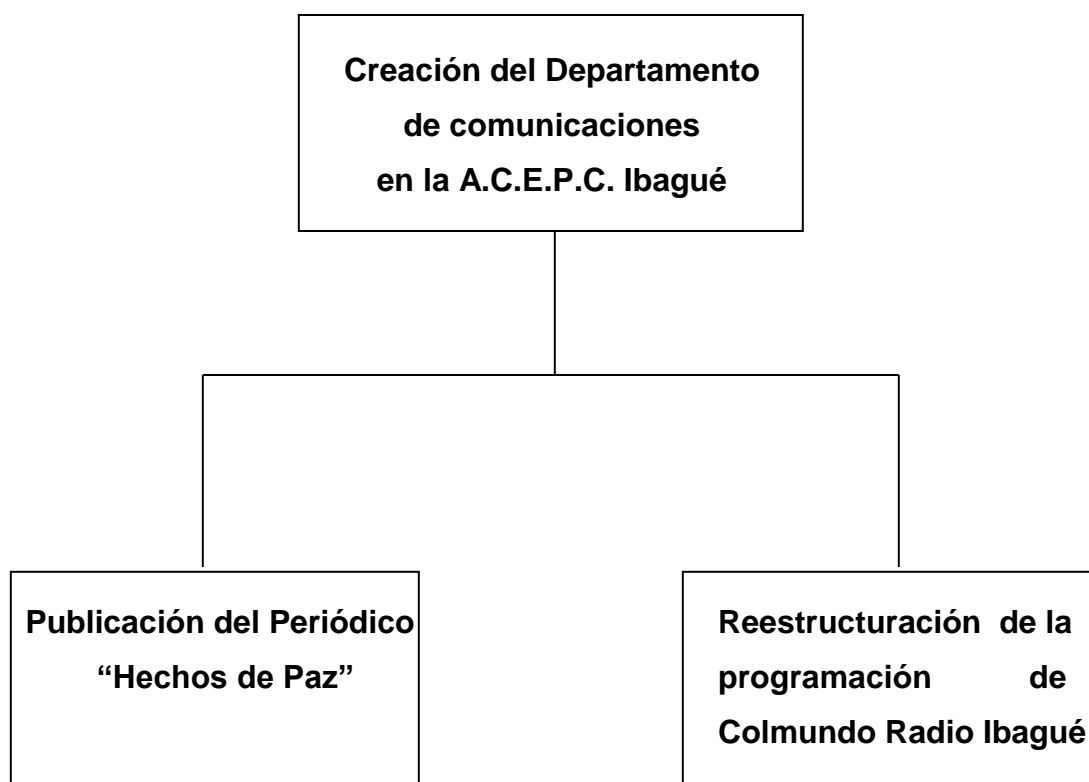


Figura 8. Resultados del plan de acción en la reestructuración procesos comunicativos en la A.C.E.P.C. Ibagué

Cuadro 8. Matriz de propuestas establecidas a partir de los resultados obtenidos, para mejorar las comunicaciones y la imagen corporativa de la A.C.E.P.C.

PROPUESTAS	ACCIONES DESARROLLADAS
Montaje del Departamento de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determinó la creación de un departamento de comunicaciones que cumpla las siguientes funciones: Capacitar respecto del lenguaje verbal y escrito que los líderes de la institución deben tener, administrar todas las comunicaciones dentro de la institución, crear medios de promoción y divulgación de las acciones de la institución a nivel endógeno y exógeno a través de un periódico y asesorar y controlar la programación de calidad de los programas radiales de la A.C.E.P.C. Ibagué.</li> <li>- Se acordó el organigrama del departamento de comunicaciones. Anexo G.</li> </ul>
Creación y publicación del Periódico "Hechos de Paz"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determinaron las secciones que tendría el medio impreso, el número de páginas, periodicidad, la cobertura y el nombre que se le daría.</li> <li>- El periódico contará con 12 páginas, distribuidas así: 1 portada con pensamiento reflexivo, editorial con énfasis motivacional, 1 página destinada al desarrollo humano integral, 1 página de testimonios y experiencias de los miembros de la A.C.E.P.C., 1 página para el desarrollo empresarial, 1 página para presentar la labor social, 1 página destinada a temas de la mujer, 1 página para el fortalecimiento de la familia, 1 página para la gente joven, 1 página con eventos de la institución, 1 página destacando las ciudades del Tolima</li> </ul> <p>El periódico circulará cada 2 meses para Ibagué, Líbano, Espinal y Chaparral, con un tiraje de 1.000 ejemplares. La financiación del periódico será cubierta con pauta publicitaria y con su venta al público por un valor de \$1.000 por unidad.</p> <p>Su primera, segunda y tercera edición ya fueron publicadas y se aprecia en el Anexo H.</p> <p>La publicación ha tenido impacto a nivel exógeno,</p>

	<p>contribuyendo a la promoción de la A.C.E.P.C. en la sociedad tolimense, como se evidencia en la publicación aparecida en el diario El Nuevo Día, el miércoles 13 de noviembre. Anexo I. Las fotos que se presenta, muestran el día del lanzamiento del periódico a través de la Cadena Radial Colmundo y una reunión masiva que se tuvo para mostrar el producto. Anexo J.</p>
<p>Reestructuración de la programación de Colmundo Radio Ibagué</p>	<p>- Se realizó un análisis de la programación que Colmundo Radio Ibagué estaba llevando a cabo, la cual arrojó los siguientes resultados: La emisora emitía de lunes a viernes 7 programas cristianos en enlace nacional y a nivel local ninguno, los sábados 4 programas nacionales y ninguno local y los domingos 2 programas nacionales y ninguno local.</p> <p>- Este análisis permitió ver la necesidad de tener programación cristiana local con la cual los involucrados se identifiquen mejor. De esta manera el Departamento de Comunicaciones elaboró una propuesta de la nueva programación cristiana y fue aprobada en consenso e inmediatamente se puso en marcha, promocionándola a través de afiches y anunciándola en cada una de las reuniones de la institución en las diferentes sedes. Ver Anexo K. Se adjuntan algunas fotos de la ejecución de los programas cristianos en Colmundo Radio de lunes a viernes, de 9 a 11 a.m. Anexo L.</p>

## 5. DISCUSIÓN

La investigación sobre el manejo de los procesos comunicativos que se llevan a cabo al interior de la Cruzada Estudiantil en Ibagué, presentó una premisa hipotética, la cual se discute a continuación a la luz de los resultados obtenidos.

La hipótesis establece que el Departamento de Comunicaciones en la Cruzada Estudiantil, Ibagué, mejora la imagen corporativa de la empresa. Los resultados obtenidos nos llevan a aceptar esta hipótesis, puesto que a partir de la revisión de estos procesos, la creación de un departamento de comunicaciones que se encargue específicamente de administrar todas las comunicaciones producidas al interior de la ACEPC, al mismo tiempo que crear medios de promoción y divulgación de las acciones de la institución a nivel endógeno y exógeno, como la prensa y la radio, nos lleva a vislumbrar, que la imagen de la empresa comienza a desarrollar un mejoramiento continuo de su imagen corporativa, tanto en sus clientes internos como externos.

También se comprobó que el grado de satisfacción hacia la empresa se eleva en la medida que el Departamento de Comunicaciones propenda por la creación de estrategias comunicacionales (periódico, programación radial, ...). Así lo menciona Koontz “la comunicación se convierte en una herramienta para la consecución de logros y metas a nivel externo e interno de un colectivo”. La creación de medios promocionales como el periódico “Hechos de Paz”, generó un impacto positivo en la A.C.E.P.C., lo cual contribuye en el mejoramiento en la imagen de la institución a nivel exógeno.

Los resultados de la investigación plantean que en la medida que se promueva la participación a nivel endógeno y exógeno, se genera más sentido de pertenencia a

la institución. Así lo menciona Harold Koontz “cuánto más comunicación exista entre los miembros de un grupo, mayor posibilidad de crecimiento existe”. La comunicación vertical y centralizada no permite el crecimiento individual de los clientes internos y externos porque no facilita la participación activa, ni se estimula la creatividad y la espontaneidad en las diferentes formas de expresión. En este sentido Annie Bartoli dice que “tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye solo en forma descendente se producirán problemas”. De hecho, se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación descendente.

También se comprobó que el sentido de pertenencia es un elemento clave para que exista un excelente clima laboral que motive a la calidad y excelencia y permita difundir una óptima imagen corporativa. Así lo menciona Luis Tejada “si el individuo se siente bien en la empresa donde labora, esto hará que quiera alcanzar el nivel de la organización sintiéndose orgulloso de pertenecer a ella y propendiendo por su permanencia en ella”.

Todas las empresas deben establecer sistemas de gestión para manejar administrativa y científicamente un campo de operaciones que conduzca al desarrollo y fortalecimiento de su imagen empresarial, lo cual se sustenta en los postulados de Rogers, el cual dice: “Esta gestión, traerá como consecuencia beneficios como: Control sobre un activo de la empresa – la imagen- que habitualmente ha sido un recurso desperdiciado. La gestión de la imagen tiene como finalidad última integrar el tratamiento del perfil de la empresa en un esquema racional productivo que le permita a la compañía incluirlo en sus balances económicos.”

La gestión de la imagen implica para la empresa un conocimiento más profundo acerca de sí misma, de sus potencialidades, de sus relaciones, de su mercado, etc. Luis Tejada, aporta al respecto de la imagen corporativa, como un conjunto de decisiones de la gerencia, que le permiten a la empresa proyectar una imagen basada en una identidad previamente construida y transmitida por un sistema de comunicación que tiene la particularidad de haber eliminado el “ruido” o interferencia, el cual deteriora la comprensión del mensaje. La gestión de la imagen en una organización se lleva a cabo a través de programas y no de campañas.”

La diferencia, como ya se ha dicho, entre una imagen emitida espontáneamente por la empresa y una imagen emitida bajo control es total. En el primer caso, la empresa queda a merced del azar, en el segundo, ella busca lograr que la manera como los demás la ven sea similar a como se ve a sí misma y como quiere que la vean los otros. Este proceso se denomina concordancia corporativa interna y externa.

Finalmente se deduce, que la mejor manera para conocer las estrategias que se deben implementar en el manejo de procesos comunicativos, es identificando las necesidades, expectativas e intereses de los clientes tanto internos como externos que posee la institución, lo cual, quedó ampliamente comprobado en este caso, pues fue un verdadero acierto establecer diagnósticos a partir de las opiniones y criterios de los miembros de la institución. Estos elementos fueron construyendo las propuestas a desarrollar a partir de tiempos de socialización, conversatorios, encuestas, entrevistas, talleres, entre otros.



Se puede afirmar que a mayor cantidad de medios comunicativos utilizados para dar a conocer las distintas acciones que realiza la institución, mayor será su impacto social a nivel endógeno y exógeno, puesto que los procesos comunicativos se constituyen en el medio ideal para la promoción institucional.

Por lo tanto, el aporte que se deja manifestado a través de la creación del departamento de comunicaciones en la Cruzada Estudiantil Ibagué , es altamente valioso y se constituye en el inicio de un proceso de mejoramiento continuo que debe redundar en muchas, nuevas y eficaces formas de promocionar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**

La creación del Departamento de Comunicaciones en la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia, facilita estrategias comunicacionales y permite mejorar la imagen corporativa de la institución.

La construcción de una comunicación participativa tanto del cliente interno como externo, genera sentido de pertenencia a la institución. La comunicación organizacional o corporativa funciona a través del clima dentro de la comunidad transmitiendo de forma amplia los conceptos, ideas, principios que se generan en sí misma para cada uno de sus miembros, estableciendo canales más eficientes tanto ascendentes como descendentes; y la gestación de relaciones interpersonales más humanizadas y menos mecanizadas al interior de una comunidad.

El flujo de comunicación en forma circular ó comunicación en movimiento, desarrolla sentido de pertenencia en los miembros de una empresa. Este tipo de comunicación es una forma de expresión de la comunidad, que puede ser utilizada para obtener de forma rápida resultados que pueden ser benéficos para el grupo, puesto que reúne el pensamiento de la mayoría de sus miembros y se hace posible la discusión alrededor, lo que enriquece notoriamente a cualquier posición conceptual dentro de la comunidad.

El desarrollo del sentido de pertenencia, genera un alto grado de satisfacción y clima organizacional en el cliente interno y externo. Este espacio acrecienta el desarrollo individual de las personas que hacen parte de una comunidad. El clima laboral en una organización comunitaria permite la consecución de objetivos y las relaciones de los individuos dentro de su grupo hacen fructificar tanto el positivismo como el negativismo.

El proceso seguido, permite una construcción conjunta investigador y participantes y facilita la réplica.

Este proyecto arroja un balance altamente positivo, ya que evidencia la genuina implementación de estrategias teórico-prácticas que contribuyeron significativamente en el mejoramiento de la imagen organizacional de la A.C.E.P.C. Ibagué, tanto a nivel endógeno como exógeno, lo cual, se hace evidente en las opiniones de los miembros de la organización y el número significativo de nuevos miembros que llegan a través del contacto con el periódico “Hechos de Paz” y la programación radial.

## **7. LIMITACIONES**

Una de las principales limitantes encontradas en el desarrollo de la investigación fue la rígida estructura administrativa con que cuenta la A.C.E.P.C., lo que dificultaba su modificación y la apertura de nuevos departamentos, por lo cual se tuvo que desarrollar un intenso trabajo de sensibilización que afortunadamente fue acogido por el personal administrativo y los directivos, haciendo posible la implementación de las propuestas.

Por otra parte, la resistencia limita cualquier propuesta investigativa donde se promuevan los cambios comunicacionales. Esta resistencia debe ser poco a poco eliminada, para que el Departamento de Comunicaciones se desempeñe con autonomía con respecto a sus propuestas, esto se convierte en un reto para el personal del Departamento de Comunicaciones, el cual debe trabajar en la transformación de ésta cultura organizacional, aunque debe destacarse que se está avanzando al respecto.

El tema innovador de crear un Departamento de Comunicaciones, no encuentra mucho soporte teórico que permita afianzar la propuesta.

## **8. SUGERENCIAS**

Se hace necesario realizar más investigaciones enfocadas hacia la Comunicación Corporativa y la proyección de este tipo de comunicación para la comunidad, con el fin de lograr una mejor coordinación, ejecución, proyección y control del flujo de los mensajes a nivel endógeno y exógeno en las instituciones. Sin lugar a dudas, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta para la consecución de logros y metas a nivel interno y externo de un colectivo.

Se propone una línea de investigación en el tema de la Comunicación Corporativa como variable esencial que desarrolle la disciplina de la Comunicación Social comunitaria.

Igualmente se hace necesario realizar investigaciones que profundicen el tema de la Imagen Corporativa como otro campo de acción del Comunicador Social Comunitario.

## **BIBLIOGRAFÍA**

HOMS QUIROGA, Ricardo. La comunicación en la empresa. México D.F.:Grupo Editorial Iberoamericana,1990. 148 p.

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. México:Mcgraw-Hill.1991

BECK, Charles E. El administrador que abre las puertas a la comunicación. New York: Bussines Horizons, 1996. 412 p.

CHESTER I., Barnard. Las funciones de un ejecutivo. Cambridge:MacGrawHill.1938. 184 p.

ROGERS, Carl y otro. Barreras y límites de la comunicación. Boston: Harward College. 1997. 436 p.

ROGERS, Everett M. y AGARWALA, Rekha. La comunicación en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw Hill,1980. 216 p.

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. España: Ediciones Paidos.1992. 250 p.

MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto y NOSNIK Abraham. Comunicación organizacional práctica. México: Trillas, 1993. 108 p.

FLOREZ DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano. Hacia la comunicación administrativa integral. México:Trillas, 1986. 231 p.

MICHAEL, Bland Y JACKSON, Peter. Comunicación interna eficiente. Colombia:Legis, 1992. 86 p.

LESCA, Humbert. Información y cambio en la empresa. España:Fundemi Books, 1992. 173 p.

ROGERS, Everett y otro. La comunicación en las organizaciones. México D.F.: McGraw Hill, 1980. 67 p.

TEJADA PALACIOS, Luis. Gestión de la Imagen Corporativa. Bogotá: Norma, 1987, 10 p.

BERSTEIN, D. La imagen de la empresa y la realidad. Barcelona:Plaza y Janés, 1986. 111 p.

TOFFLER, Alvin. La empresa flexible. Barcelona: Plaza y Janés, 1986. 117 p.

WORCESTER, Bob. Midiendo el impacto de la publicidad corporative. Londres:Seix barral, 1.978. 119 p.

## **ANEXOS**

Anexo A. Modelo de Observación participante /registro

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Situación: \_\_\_\_\_

OBSERVACION	COMENTARIOS
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Aporte a la investigación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo B. Procesos comunicativos en la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué.



Dirigida a : Clientes internos de la Asociación Cruzada estudiantil Ibagué

Presentación:

Con el objetivo de conocer las debilidades que poseen los procesos comunicativos al interior de la asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia, Ibagué, se presenta este instrumento, cuyos resultados se constituyen en una valiosa información para mejorar los aspectos deficientes y contribuir al fortalecimiento de la institución. Por lo tanto le solicitamos responda con la mayor sinceridad y precisión en sus respuestas.

El propósito de este instrumento es recoger información de los clientes internos de la A.C.E.P.C. en Ibagué, que permita identificar el manejo de los procesos comunicativos en su interior y su repercusión en la imagen corporativa de dicha institución.

Instrucciones:

A continuación encontrará varias premisas respecto al manejo de los procesos administrativos dentro de la Institución.

Registre su opinión con relación a cada afirmación señalando la respuesta seleccionada, de la siguiente manera :

**1 Completamente de acuerdo:** Si la afirmación expresa totalmente lo que opina con relación al tema.

**5 Más o menos de acuerdo:** No está seguro, pero opina que esta frase tiende a expresar lo que piensa del asunto

**6 Más o menos en desacuerdo:** No está seguro, sin embargo opina que la afirmación no tiende a expresar su opinión sobre el asunto.

7 **En completo desacuerdo:** Si la afirmación definitivamente no expresa su opinión sobre el tema.

### Cuestionario

En mi Institución:

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 1. Se comprende cabalmente mi trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Se trata a todos en forma justa y objetiva                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Me informan periódicamente cómo voy   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Puedo hablar fácilmente cuando tengo problemas                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Se esfuerzan para resolver problemas con tacto y diplomacia                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Me proporcionan toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Me respetan como persona  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Escuchan con paciencia mis opiniones  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Me estimulan para que aporte sugerencias e información                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Me capacitan para lograr mi desarrollo personal                            | 1 | 2 | 3 | 4 |

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 11. Valoran imparcialmente mi rendimiento  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Planifican el trabajo en forma excelente                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Comparten conmigo las decisiones que me afectan a mí y a mi futuro             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Apoyan mis decisiones  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Estimulan activamente la comunicación y la cooperación con otros departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Me proporcionan retroalimentación positiva cuando hago bien mi trabajo         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Me comunican sus expectativas con respecto al rendimiento de mi trabajo        | 1 | 2 | 3 | 4 |

Responda las siguientes preguntas:

1. Existe algún medio escrito (boletín, periódico, plegable) que le proporcione información periódica de las actividades y servicios desarrollados por la A.C.E.P.C.?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Existe una programación radial en Colmundo Radio a nivel local, destinada a fortalecer la imagen corporativa de la Institución?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que está siendo bien utilizada la programación radial para dar a conocer la A.C.E.P.C.?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué sugerencias propone para fortalecer la imagen corporativa de la A.C.E.P.C.? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo C. Encuesta sobre procesos comunicativos en la Asociación Cruzada Estudiantil y Profesional de Colombia en Ibagué.

Dirigido a: Clientes externos de la A.C.E.P.C. en Ibagué.

Presentación:

El Objetivo es conocer las impresiones que los asistentes y participantes de la A.C.E.P.C. en Ibagué poseen de esta institución con miras a fortalecer sus aspectos deficientes.

Instrucciones:

Este cuestionario está conformado por un grupo de preguntas abiertas en donde es importante su sinceridad y precisión en las respuestas.

Cuestionario

1. ¿A qué distrito pertenece ud.? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva asistiendo a la A.C.E.P.C? \_\_\_\_\_

3. Por favor, califique el servicio prestado por la A.C.E.P.C. (encierre con un círculo una sola opción)

	Sobresaliente	Bueno	Aceptable	Malo
a. Eficiencia y amabilidad al recibir la gente.	4	3	2	1
b. Atención oportuna a sus necesidades y solicitudes	4	3	2	1
c. Comodidad y buena presentación de las instalaciones.	4	3	2	1

d. Actitud de los directores y líderes hacia el servicio	4	3	2	1
e. Calidad de la programación y actividades desarrolladas.	4	3	2	1
f. Responsabilidad y cumplimiento de actividades programadas	4	3	2	1
g. Entrega oportuna de la información	4	3	2	1

4. ¿Cómo describiría usted la A.C.E.P.C.? (encierre en un círculo una sola opción)

- |               |                |
|---------------|----------------|
| a. Confiable  | e. Competente  |
| b. Eficiente  | f. Responsable |
| c. Amistosa   | g. Servicial   |
| d. Innovadora |                |

5. En comparación con otras instituciones religiosas, la A.C.E.P.C. es:  
(encierre en un círculo una sola opción)

	Mejor	Igual	Peor
a. La calidad brindada en general es	___	___	___
b. Los programas brindados son	___	___	___

6. ¿Qué aspectos considera que la A.C.E.P.C. debe mejorar para brindar una

adecuada imagen ante la comunidad Ibaguereña? \_\_\_\_\_

---

---

---

Anexo D. Entrevista al Asesor Ministerial de la A.C.E.P.C. en Ibagué

#### FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre entrevistado: Dr. Julio Ramón García

Cargo: Asesor Ministerial A.C.E.P.C.  
Entrevistador: Patricia de Botello  
Fecha \_\_\_\_\_

Objetivo: Recopilar la información de fuentes primarias ubicadas en altos niveles de autoridad y responsabilidad de la A.C.E.P.C. en Ibagué, que permita diagnosticar el manejo que se da a los procesos comunicativos y su influencia en la imagen corporativa de la Institución

#### Cuestionario

1. ¿Cómo se maneja la comunicación al interior de la institución?
2. ¿Qué dificultades o situaciones por mejorar se aprecian en el manejo de las comunicaciones internas de la A.C.E.P.C. Ibagué?
3. ¿Ha pensado cómo mejorarlas?
4. ¿En qué niveles de la organización se presentan las situaciones más críticas: Asesoría, División o distrito? Explique
5. ¿Cree ud. que la comunicación afecta a imagen corporativa de la institución?
6. ¿Cómo cree ud. que perciben a la institución las personas y la comunidad que no pertenecen a la A.C.E.P.C.?

#### Anexo E. Taller 1. La Comunicación corporativa

Objetivo: Sensibilizar a los clientes internos de la institución sobre la importancia de las comunicaciones dentro y fuera de la institución para que haya agilidad y



veracidad en la información que se maneja, contribuyendo así al fortalecimiento de la imagen corporativa de la institución.

Metodología:

1. Lectura de reflexión

2. Dinámica de integración

3. Lectura de inducción al tema

4. Tema central:

- Concepto
- Tipos de redes de comunicación
  - Red de rueda
  - Red de cadena
  - Red cíclica
  - Red multicanal
- El liderazgo en las comunicaciones
- Estilos de liderazgo
  - La política de no interferencia
  - La democracia participativa
  - Dirección autócrata benévola
  - Administración autócrata burócrata
  - Lectura de reflexión en grupos de trabajo

5. Conclusiones dadas por cada grupo de trabajo

Anexo F. Taller 2. Capacitación en el manejo de la comunicación radial.

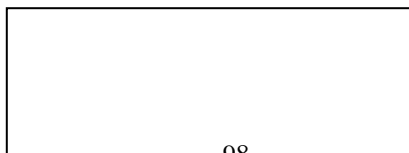
Objetivo: Capacitar al personal administrativo de la A.C.E.P.C. en técnicas básicas de comunicación radial, de manera que puedan desarrollar una labor

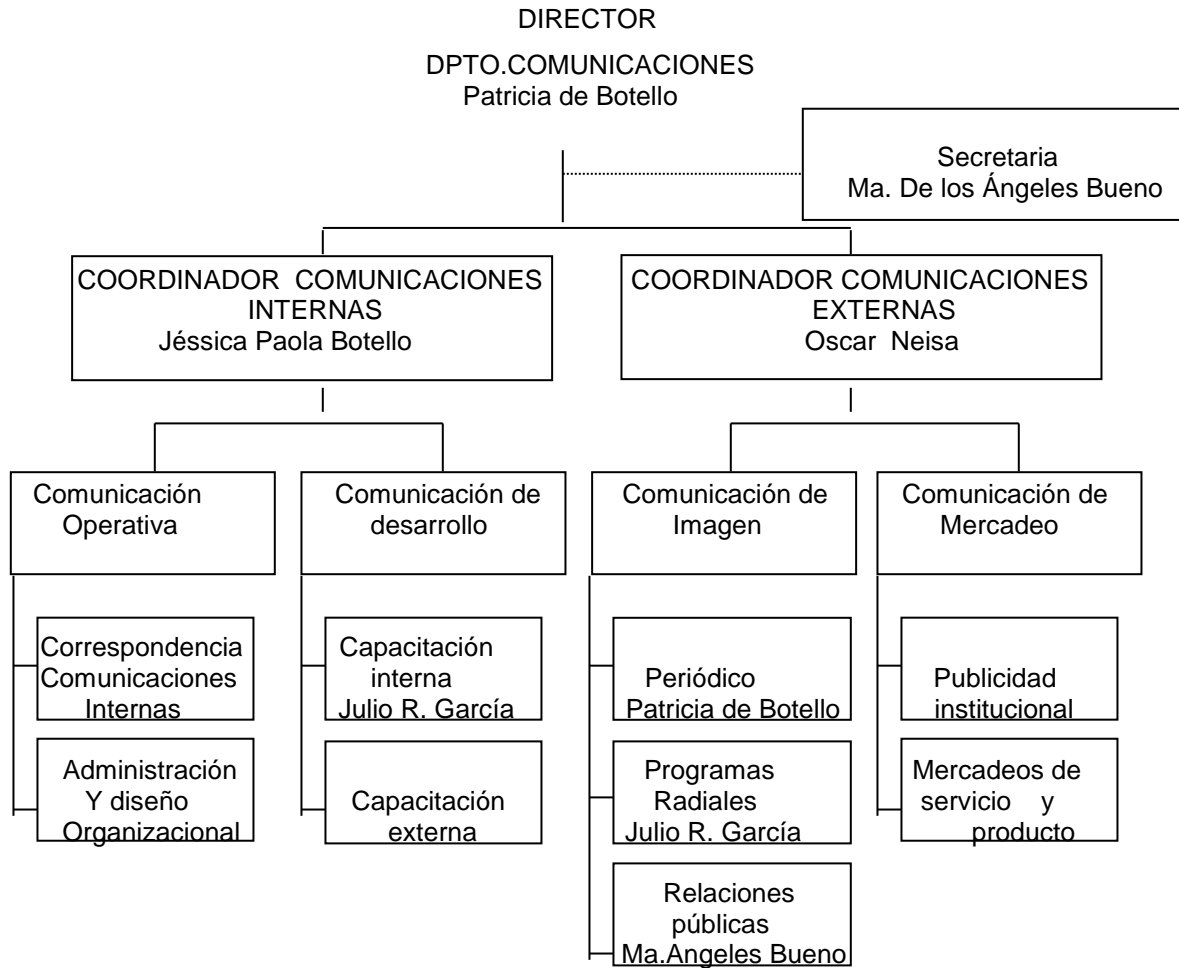
eficaz en la proyección de una adecuada imagen de la institución a través de Colmundo Radio.

Metodología:

1. Lectura de reflexión
2. Dinámica de integración
3. Lectura de inducción al tema
4. Tema central:
  - 4.1 Lo que se debe tener en cuenta en la nueva programación cristiana.
  - 4.2 Cómo se hace el guión para un programa de 2 horas
  - 4.3 Técnicas del micrófono
5. Ejercicios en grupos de trabajo para mejorar la respiración y vocalización
6. Conclusiones dadas por cada grupo de trabajo

Anexo G. Organigrama Departamento de Comunicaciones A.C.E.P.C. Ibagué



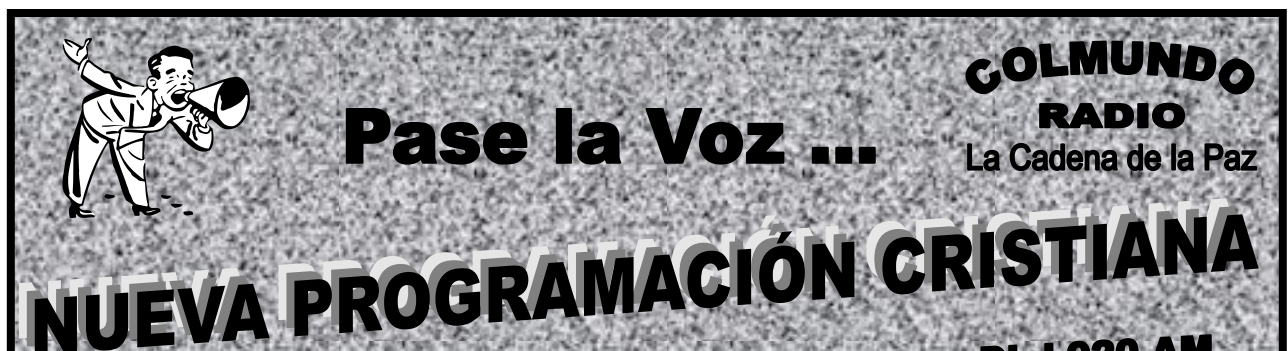


Anexo H. Edición Periódico “Hechos de Paz”.

Anexo I. Impacto en la sociedad del periódico “Hechos de Paz”.

Anexo J. Registro fotográfico del lanzamiento el periódico “Hechos de Paz”.

Anexo K. Publicidad sobre la nueva programación cristiana en Colmundo Radio, Ibagué, para los clientes internos y externos de la A.C.E.P.C.



**Pase la Voz ...**

**COLMUNDO  
RADIO**  
La Cadena de la Paz

**NUEVA PROGRAMACIÓN CRISTIANA**

DI 1030 AM

Anexo L. Registro fotográfico de nueva programación cristiana en Colmundo Radio Ibagué.

