

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS COMUNICACIONES
INTERNAS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL CANAL RCN TV.**

**CARLOS ANDRÉS ACEVEDO VILLAMIZAR
GLADYS CAROLINA ROA BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SECCIONAL BUCARAMANGA
2008**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS COMUNICACIONES
INTERNAS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL CANAL RCN TV.**

**CARLOS ANDRÉS ACEVEDO VILLAMIZAR
GLADYS CAROLINA ROA BUSTAMANTE**

**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN DE
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
COMUNICADOR SOCIAL – PERIODISTA.**

DIRECTOR:

Beatriz Elena Mantilla Ortíz

Comunicadora Social Organizacional y Periodista

Candidata al título de Mg. En Administración de Empresas

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SECCIONAL BUCARAMANGA**

Octubre 2008

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
1.3. MISIÓN	14
1.4. VISIÓN	14
1.5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	14
2. MARCO TEÓRICO	18
3. METODOLOGÍA	29
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
3.2. OBJETIVOS.....	30
3.2.1. General	30
3.2.2. Específicos.....	30
3.4. DESTINATARIOS	32
3.5. RECURSOS Y COSTO.....	33
3.6. JERARQUÍA DEL PROYECTO	33
3.7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR	34
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1. CONCLUSIONES	58
4.2. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Prueba de Coherencia	31
Tabla 2. Tabulación de Resultados Encuesta.....	37
Tabla 3. Perfil Clima organizacional.....	40
Tabla 4. Puntos Críticos.....	41
Tabla 5. Plan de Acción	56

LISTA ANEXOS

Pag.

Anexo A. Organigrama de RCN TV	67
Anexo B. Encuesta Aplicada a Empleados de Producción	68

RESUMEN

TITULO: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL CANAL RCN TV.

AUTOR: Carlos Andrés Acevedo Villamizar – Gladys Carolina Roa Bustamante

FACULTAD: Comunicación Social – Periodismo

PALABRAS CLAVES: Diagnóstico, Comunicaciones Internas, Canal de televisión, Producción de televisión, comunicación organizacional, clima organizacional, cultura organizacional.

El diagnóstico de las comunicaciones internas en el área de producción de RCN TV es un trabajo que permitió conocer de manera más cercana sus procesos de comunicación. Se identificaron flujos, canales, mensajes en las comunicaciones internas y se analizó la pertinencia y efectividad de los medios utilizados y su relación con el clima y la cultura organizacional.

Permitió identificar el perfil del clima organizacional, los factores críticos que inciden y su relación con las comunicaciones que se dan en el área de producción de RCN. Con el fin de mejorarlos, aprovechar los puntos fuertes y así dar el primer paso a la hora de perfeccionar su funcionamiento, se hizo un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cuyos resultados sirvieron de insumo para la elaboración de las estrategias y recomendaciones.

De esta manera se logró plantear estrategias de mejora en el Departamento de Producción de RCN TV. que aunque presenta un alto índice de rating (medición electrónica de índices de sintonía en la televisión nacional, regional, local e internacional)^{*}, tiene grandes oportunidades de mejorar su clima organizacional y sus comunicaciones internas para lograr una mayor satisfacción de sus públicos internos y de su productividad.

^{*} RATING. Documento en línea consultado el 25 de abril de 2008 en: <http://www.ibope.com.co/>

SUMMARY

TITLE Diagnosis of the organizational environment and intern communications in the production department of RCN TV network.

AUTHOR Carlos Andrés Acevedo Villamizar , Gladys Carolina Roa Bustamante

FACULTY Social Communication and Journalism

KEY WORDS Diagnosis, Intern communications, T.V. Network, T.V. production, organizational communication, organizational environment, organizational culture.

The diagnosis of the intern communications in the production area of RCN TV, is a work that let us know the communication process in a closer way. Channels, messages and flows were identified in the intern communications of the network and the relevance and efectiveness of the means were analized and their relation with the environmental and organizational culture.

This work let us identified the organizational environment profile, the critical facts that apply and the relation with the communications in the production area of RCN. In order to improve and take advantage of strengths and this way give the first step to improve the operation system, an analysis of weaknesses, opportunities and strengths was made whose results were used as inputs to elaborate strategies and recomendations.

This way, strategies were raised to improve the development of the production department of RCN TV. Even though it has a high level in ratings (electronic measurement of the size of an audience in national, international or local television).

The network has great opportunities of improving its organizational environment and intern communications to achieve better satisfaction of its intern audience and productivity.

INTRODUCCIÓN

Sin duda la televisión es un medio que en la actualidad ocupa un lugar muy importante en nuestras vidas. Como medio la televisión¹ es expresión cultural, lugar de encuentro social y posibilidad estética, lugar de expresión de la cultura - mundo y de la cultura - local, de lo cercano, de lo próximo, de los rostros propios, de la imagen de identidad. Son estas algunas de las razones que lo convierten en el de mayor incidencia en la opinión pública mediante contenidos variados que buscan generar un fenómeno de identificación de sus audiencias con sus diversas franjas de programación.

La televisión llega a Colombia en 1945 para convertirse en un medio noticioso, educativo y público a través de un solo canal; sin embargo, en la actualidad existe la televisión por cable, parabólica, satelital y la privada. A nivel nacional los canales de mayor rating son Caracol y RCN Televisión.

Y es precisamente en un canal de televisión en donde se desarrolló la presente reflexión académica que se adelantó como trabajo de grado, para optar al título de Comunicador Social – Periodista. El objeto de estudio fue el Departamento de Producción de RCN Televisión y su finalidad consistió en realizar un diagnóstico del clima organizacional y de las comunicaciones internas.

Esta investigación surge de la necesidad que tenía el Canal RCN por tener una percepción del clima organizacional así como por conocer el estado de las comunicaciones en este Departamento. Así mismo, por la propia experiencia vivida en el trabajo de campo dentro de la empresa durante el periodo de práctica de los estudiantes aspirantes al título, oportunidad que permitió tener acceso directo a información que fuese relevante y pertinente para aportar a este estudio.

¹ RINCÓN, Omar. ESTRELLA, Mauricio. Televisión: Pantalla e identidad. Nina Comunicaciones. Quito, Ecuador. 1999. P. 9.

Y fue en el periodo de práctica se permitió identificar que el contexto organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN requería más allá de un diagnóstico puntual de comunicaciones internas, un análisis de su clima organizacional dado que existían factores relacionados con la política salarial, las condiciones de trabajo, entre otros, que afectaban el ambiente interno y por supuesto las comunicaciones. Fue así como en el desarrollo del diagnóstico se evidenciaron dichas hipótesis en este departamento, motor de la empresa, que impactaban además de la productividad, la imagen interna de RCN hacia sus empleados, el sentido de pertenencia y el clima en general, oportunidades que también se incluyeron para ampliar el objeto de estudio y presentar alternativas de mejoramiento que, si bien no son de competencia directa y autónoma del área de comunicación, se convirtieron en un valor agregado a la administración del Canal RCN.

Para el logro del diagnóstico se acudió a una encuesta que permitió analizar diferentes variables organizacionales, establecer un perfil organizacional, conocer puntos débiles, fuertes y por mejorar, como también la creación de un plan de acción comunicativo que planteó, en un solo espacio las actividades, objetivos, canales y público objetivo en torno a los resultados obtenidos con el diagnóstico.

Es preciso destacar que de acuerdo con la modalidad de proyecto de grado elegida este trabajo identifica, analiza, evalúa un contexto organizacional y propone un camino, sin llegar al nivel de intervención, es decir no involucra el desarrollo de las estrategias planteadas.

El proceso en general permitió concluir como lo referido por teóricos como Luhmann en Sociología de las Organizaciones; D'aprix Roger en Comunicación clave para la productividad; Pizzolante Negrón Italo en El poder de la comunicación estratégica y Joan Costa, entre otros, es por completo pertinente

pues los investigadores de la comunicación organizacional examinan las prácticas comunicativas de los miembros de la comunicación, así como los procesos organizacionales que construyen realidad social, esto es, el clima organizacional. Pero a su vez, comprobar con el trabajo de campo y posterior reflexión, como “la comunicación organizacional es un modo de acción y de conducta de los actores que integran la empresa, es un nuevo valor que impregna la calidad tanto de los productos y servicios como de las comunicaciones y las relaciones, por eso mismo ella forma parte de la cultura de la empresa y de su sentido de misión”².

1. IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

² COSTA, Joan. Revista Signo y Pensamiento. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá y Cali. Departamento de Comunicación y Lenguaje. Volumen XXVI. Julio – Diciembre de 2007.

El Canal RCN Televisión está ubicado en Bogotá, en la Avenida De las Américas 65 – 82. Sus instalaciones comprenden una extensión de 24.000 metros cuadrados. En la actualidad cuenta con cuatro estudios técnicamente diseñados y completamente dotados con la última tecnología. Igualmente posee salas de postproducción digitales, y no lineales, efectos digitales y graficadores tridimensionales.

Para grabaciones en exteriores el canal cuenta con ocho unidades móviles, estudios para los noticieros y unitarios, salas de edición y transmisión de señal vía satélite.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Según la documentación interna del Canal, su origen se remonta a mediados de los años 40 cuando un grupo de empresarios antioqueños fundó la Radio Cadena Nacional (RCN).

En 1967 RCN participó por primera vez en una licitación para televisión, de la cual se le adjudicó una hora de programación diaria, que fue repartida entre la comedia nacional y la comedia extranjera. Nueve años después se reinauguró la programadora de televisión. En 1980 el color se tomó la televisión colombiana y se transmitió por primera vez el Reinado Nacional de la Belleza, evento que hasta el momento se sigue transmitiendo ininterrumpidamente.

Años más tarde se incursionó en el campo de los dramatizados con la serie Cusumbo y en 1984 se estrenó El Taita, la primera novela nacional que es realizada completamente en exteriores y que fue el inicio de una larga experiencia de producción que hoy ubica al canal entre los más competitivos de Latinoamérica.

En 1988 RCN Televisión entró a conformar la Organización de la Televisión Iberoamericana, OTI, de Colombia; con lo que adquiere el derecho de llevar en vivo y en directo las transmisiones de los Juegos Olímpicos y los mundiales de fútbol a los hogares colombianos. Nueve años después se convirtió en la programadora con mayor número de horas adjudicadas, logrando las más altas audiencias nacionales e internacionales con *Café*, *La Potra Zaina*, *Eternamente Manuela*, *Guajira* y *Las Juanas*.

La calidad de sus series le ha permitido cosechar triunfos en Colombia y el exterior, tal como ocurrió con adaptaciones de obras de la literatura colombiana, como *La Otra Raya del Tigre*, *La Vorágine* y *La Casa de las Dos Palmas*, y con producciones que recrearon valores culturales propios como: *Azúcar*, *Puerta Grande*, *Espumas*, *Momposina* y *Hombres*.

Durante siete años consecutivos, la Programadora RCN Televisión fue catalogada por el Consejo Nacional de Televisión como "la primera empresa productora y programadora del país", obteniendo así los mayores premios mundiales de Televisión para Colombia, como lo son *The New York Festival* y *Midia Iberoamérica 97 España*, que fueron entregados en reconocimiento a la calidad de nuestras producciones.

La Medalla en la Categoría de Mejor Programa familiar, obtenido por la serie *Hombres* en el Festival de Nueva York, ha sido el galardón más importante otorgado a la Televisión colombiana, en toda su historia.

Con el ingreso de la Ley de Televisión de 1995, se permitió el montaje y operación de canales nacionales privados, momento en el cual RCN Televisión logró la adjudicación de uno de los Canales privados.

La franja informativa del canal está compuesta por cuatro emisiones diarias de Noticias RCN, de estos espacios se han desplegado programas periodísticos de consulta e investigación como lo son La Noche y Primera Línea.

La programación de RCN es variada con lo cual pretende atraer a los diversos públicos: existe una franja infantil, deportiva, informativa, de entretenimiento, entre otras. Adicionalmente, los televidentes pueden disfrutar de la transmisión de eventos como el Concurso Nacional de Belleza, Los Premios Grammy, El Festival Vallenato y otros eventos culturales de amplio interés nacional.

Actualmente produce novelas como El último matrimonio feliz, La dama de Troya, Se busca intérprete, Duro contra el muro y píntela como quiera, Aquí no hay quien viva; también se encuentran en la etapa de preproducción Un verano en Venecia y El penúltimo beso.

Desde hace más de 10 años, RCN Televisión cuenta con el Departamento de Producción de Comerciales, que presta sus servicios a diferentes agencias de publicidad y clientes directos. Adicionalmente, con el nacimiento del Canal RCN, se creó el House Agency, una agencia que maneja toda la promoción de Nuestra Tele: las cuñas de radio y televisión, avisos de prensa, avances y en general, todo lo que tenga que ver con la parte promocional del canal.

A ocho años de su funcionamiento como canal privado, la señal de RCN llega al 92% de la geografía colombiana con la puesta en marcha de 114 estaciones que cubre 720 municipios del país.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa RCN T.V. es una sociedad anónima, la cual se ha dado gracias al

crecimiento de la Organización Ardilla Lülle (OAL).

La OAL está conformada por un conjunto de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, que le permiten participar con decisión en el desarrollo y el progreso del país.

1.3. MISIÓN

Con el mejor recurso humano en producir, programar y transmitir y comercializar productos de televisión de alta calidad, con el fin de entretener, informar y formar dentro de los más altos principios y valores nacionales de la Organización Ardilla Lülle, para obtener la aceptación del televidente, del anunciante y de la justa rentabilidad para los accionistas.

1.4. VISIÓN

Ser los primeros de la industria de la TV en Colombia y participar liderando los demás servicios y actividades de las telecomunicaciones en América Latina.

1.5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

El Departamento de Producción de RCN TV tiene a su cargo la producción de eventos RCN como lo son el Reinado Nacional de la Belleza, Premios India Catalina, entre otros; producción de novelas y de unitarios (Bichos, El Lavadero, Muy Buenos Días, Estilo RCN, etc.) Este departamento depende directamente de la Vicepresidencia de Programación, esta área del canal cuenta con 400 empleados de los 1.119 de RCN.

1.5.1. Objetivos Del Departamento

- Generar mecanismos para atraer y conservar en el Canal RCN los mejores proyectos acompañados del mejor talento humano.

- Responsabilizar a los directores del producto final, tanto en calidad como en eficiencia.
- Mantener el Departamento de Producción en continua modernización tanto administrativa como tecnológicamente.
- Con el fin de permitir que el trabajo realizado cuente con las condiciones óptimas se buscará brindar a los equipos de producción las herramientas y los recursos necesarios.
- Generar en todas y cada una de las personas el deseo de trabajar por y para RCN TV, ofreciendo la posibilidad de hacer una carrera provechosa dentro del departamento.
- Ofrecer capacitación permanente dentro del departamento.

1.5.2. VISION

Posicionar el departamento como el Departamento de Producción de televisión más moderno, eficiente, flexible y creativo de América Latina.

1.5.3. MISIÓN

Producir programas de calidad, tanto de contenido como de forma, que sean comerciales tanto nacional como internacionalmente.

1.5.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- En cada una de las áreas, habrá siempre procedimientos de inducción y capacitación para los miembros que ingresen.
- Se contratará personal por medio de entrevistas y exámenes de forma que se empleen personas idóneas para el desarrollo de cada uno de los cargos.
- Deberá siempre existir una política clara de salarios proyectada y planeada a futuro.

- El Departamento de Producción mantendrá en capacitación constante a todo su personal, logrando así la identificación de los miembros de cada equipo con su trabajo.
- Se deberán establecer mecanismos de evaluación objetiva de tal forma que se creen parámetros de control.
- La producción de cada uno de los programas contará con una póliza de seguro que cubra los dineros de los anticipos, al personal extra, vehículos y equipos; de esta forma se evitarán costos adicionales por pérdida o daños que puedan llegar a presentarse.
- Cada uno de los programas contará con una cuenta de ahorros o corriente bajo la cual la jefatura de producción manejará los dineros de los anticipos.
- Existirá una distribución permanente de horarios tanto para móviles, como para estudios y equipos; logrando así organizar los recursos para el permanente bienestar de los equipos de grabación.
- Para el Departamento de Producción deberá ser habilitada una sola portería, de modo tal que se eliminen las esperas.
- Determinar la factibilidad del empleo de mecanismos de outsourcing para el desarrollo de actividades como: maquillaje, vestuario, escenografía, ambientación y transporte. Desarrollando una capacitación en cada una de las áreas, y buscando que sean contratados en otras programadoras.
- En asocio con otro canal, conformar una empresa de efectos especiales que ofrezca capacitación y sean vendidos sus servicios.

En este canal se tienen diferentes sistemas de contratación por honorarios, temporal y nómina directa, esto varía según el cargo y el tiempo que laborará el empleado, si va a ser permanente o si esta sólo por alguna producción; según cifras aproximadas obtenidas por el Departamento de Recursos Humanos el Canal cuenta con un personal de 1.100 empleados aproximadamente distribuidos así: 500 por nómina directa, 400 por nómina temporal y 200 por honorarios.

Dentro de los departamentos expuestos en el organigrama, se encuentra un Departamento de Producción, en el que se crean los programas de: eventos especiales, novelas y unitarios, que junto al área de noticias conforman la parrilla de programación del canal; este departamento está a cargo de la Coordinadora de Unitarios Eunice Gómez, del asistente de gerencia de producción Víctor Manuel Barrera y del Gerente de producción Eugenio Martínez, este último esta bajo la dirección del vicepresidente de producción.

2. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones son parte fundamental para el desarrollo de la sociedad. Tienen por objetivo el alcance de sus logros y el obtener beneficios, todo ello gracias a la conjugación de su estructura organizativa, la integración de funciones y la comunicación: "proceso que pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, la oficina. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia"³.

A medida que las organizaciones evolucionan, también se van creando nuevas necesidades como las de coordinar y asociar las acciones de todas las dependencias que la conforman hacia un mismo objetivo corporativo. Es decir, orientar las acciones operativas cotidianas hacia el logro de las metas estratégicas. En este contexto es fundamental el entendimiento de las áreas que la integran y de sus respectivos procesos, como quiera que en la actualidad las instancias se interrelacionan teniéndolos en cuenta, y por ende poseer un conocimiento más global respecto al modus operandi de las mismas. Todo este proceso es articulado por la comunicación que facilita la interrelación de los distintos niveles y áreas de la organización.

Dicha necesidad de alineación de la organización como un todo hacia lo estratégico también se justifica y fundamenta en la necesidad que surge con la aparición de fenómenos como la globalización. De hecho, la mundialización es un factor que rápidamente impactó las dinámicas organizacionales, pues permitió la apertura a nuevos mercados lo cual generó una mayor competitividad en todos los sectores empresariales.

³ FLORES de Gortari Sergio, OROZCO Gutiérrez Carlos. Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas, 1995.

Es así como el mercado de libre competencia ha hecho que las diversas disciplinas de la administración y del estudio de las ciencias sociales orienten sus esfuerzos al análisis de la cultura organizacional, el conocimiento del recurso humano y direccionen sus estrategias al logro de los objetivos corporativos.

Es en este sentido que las comunicaciones internas, el clima y la cultura organizacional se convierten en un factor estratégico clave en el desarrollo organizacional y el posicionamiento de las empresas.

Ahora bien, otro factor que incide en este panorama lo constituyen las nuevas herramientas de Tecnología, Información y Comunicación, TIC's, que han impactado las dinámicas comunicativas organizacionales relegando, en muchos contextos, la comunicación directa por la que se produce en los medios digitales. De esta forma, resulta pertinente y apremiante que las organizaciones deban adaptarse a los constantes cambios y transformarse a medida que las comunicaciones avanzan, pues en su mayoría las prácticas comunicativas son el principal medio por el que los integrantes de una colectividad crean una realidad social coherente con la percepción que tienen de su propia identidad.

Es por esto que se le ha dado más importancia a las comunicaciones internas, pues "centran su interés en los procesos y subprocesos, medios con los que se procura, que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo"⁴, en este caso los del Departamento de Producción del Canal RCN.

La comunicación organizacional, en este caso la interna, es un modo de acción y de conducta de quienes integran un grupo y se convierte en una responsabilidad compartida que se posee como valor agregado de calidad en los procesos, servicios y relaciones; por ello forma parte de la cultura de la empresa. Para el objeto de estudio que nos convoca se entenderá que "la necesidad de

comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización, se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados".⁵

Como es bien sabido "es a partir de los años '80 y '90 que se empieza a ver y reconocer la importancia, el poder que tiene la comunicación en las organizaciones"⁶ y cómo ésta función innata en el hombre, permite que las actividades y procesos laborales que se desarrollan al interior de una compañía se vean manifestados en una excelente cultura organizacional que a su vez se verá reflejada externamente como la imagen corporativa, y que en pleno siglo XXI aun no se le ha dado la importancia que merece.

Desde el modelo de Shannon y Weber, la comunicación se veía como ese proceso de transmisión de información que se genera cuando un emisor transmite un mensaje a través de un canal a un receptor, que le responde mediante una acción; pero en la parte organizacional, este es se convierte en un proceso complejo que requiere que se cumpla con aspectos que contribuyan a otorgar calidad a la emisión del mensaje; que, a su vez, éste reúna cualidades y atributos que le aseguren una comprensión satisfactoria y, desde luego, que el receptor lo reciba en forma adecuada, al percibir internamente de manera satisfactoria y al ser propicio para esa recepción el ambiente que lo rodea.

Todo este proceso de transmisión de mensajes en una organización se realizan

⁴ REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Documento en línea consultado el 29 de enero de 2008 en: www.rieoei.org/deloslectores/1507Maranon.pdf

⁵ FLORES de Gortari Sergio, OROZCO Gutiérrez Carlos. Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas, 1995.

⁶ FERNANDEZ C. Carlos. La Comunicación Humana: en el mundo contemporáneo. México. Mc Graw Hill, 2001.

con el fin de alcanzar objetivos, eficiencia, calidad, productividad y competitividad entre sus miembros, lo que llamamos “comunicación organizacional”, puesto que esos mensajes transmitidos mantienen un grado de identificación con la estructura a la que pertenecen.

Como sostiene Goldhaber: "la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados"⁷

Para que esa comunicación se de, es necesario que exista una colectividad, en la que al unirse varias personas en torno a un objetivo se transforme en una organización, que sea el producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico.

Según Luhmann, “las organizaciones son el resultado de la racionalidad a la actividad social humana que surgen cuando es posible generalizar la motivación, es decir, son sistemas sociales que se caracterizan por su capacidad de unir una motivación generalizada”⁸.

Y para Fernández Collado esa unión entre comunicación y organización permite que todo se vea como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”⁹, también entiende esa comunicación organizacional como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los

⁷ GOLDHABER, GERALD M. Comunicación organizacional. México. Diana. 1989.

⁸ RODRÍGUEZ M. Darío. Organizaciones para la modernización. México. Universidad Iberoamericana : Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2004.

⁹ FERNANDEZ C. Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1997.

objetivos”¹⁰

“La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas”¹¹ y además siendo interna, facilita la realización de los procesos llevados a cabo por las personas que conforman este departamento en el canal y por ende el mejoramiento de las relaciones humanas.

Y aunque las comunicaciones internas en una organización deben a su vez mantener un mismo flujo informativo a través de canales ya establecidos por la alta gerencia, debemos entender que estamos hablando de la comunicación ascendente, descendente o transversal, en un canal de televisión, que permiten la interacción entre los miembros del departamento y que según Marcelo Manucci “el entorno de la organización es un continuo de sucesos emergentes... nuevos e imprevistos significados aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. Las personas no son simples espectadores de una “puesta en escena” predeterminada desde el emisor; sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción”.¹²

Es en esa organización donde la comunicación empieza a pasar de manera transversal a la institución en todas sus dimensiones y al transitar por cada una de esas partes que sostienen esa compañía, se crean unos procesos de difusión, socialización e interiorización de una cultura que se llama comunicación interna.

"Las organizaciones no son grupos aleatorios de personas. Todas las organizaciones necesitan estructuras para dividir y coordinar el trabajo, esta estructura proporciona, al mismo tiempo, un modo sistemático de división y

¹⁰ IBID

¹¹ BONILLA G. Carlos. La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas. México. Trillas, 1994.

coordinación del trabajo, así como canales de comunicación formales, determinación de responsabilidades y delegación de autoridad en el proceso de toma de decisiones"¹³

"La necesidad de una estructura de comunicación surge de muchas consideraciones; por ejemplo, que la comunicación no debe ser abordada sino de una manera articulada; porque garantiza que los mensajes construidos y emitidos por la empresa tengan una adecuada transmisión en forma de proyecciones de imagen, una correcta distribución o transporte, una estrategia de ubicación en el mundo interno y externo a la empresa, etc."¹⁴

Pero este tipo de comunicación se da sólo cuando la organización establezca sus objetivos de comunicación, de esta manera podrá generar políticas formales para compartir y transmitir de manera correcta los mensajes y ponerlos en práctica.

Pero a su vez esta comunicación en la organización tiene unas funciones que Michele Tolela expone en su libro *Administración Mediante la Comunicación* (1983): como lo son las funciones en cuanto a producción o que se lleve a cabo el trabajo, pues la comunicación contribuye a que se logren los objetivos, habla también de la función que se ocupa de las relaciones con el ambiente exterior y finalmente de la función de mantenimiento, en la que se tienen en cuenta cómo se consideran a sí mismos los miembros de la organización y su motivación.

Según Tejada "su función consiste 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".

¹² COMUNICACION INTERNA. Documento en línea consultado el 10 de marzo de 2008 en: <http://www.estrategikaonline.com.ar/blog/index.php?op=ViewArticle&articleId=36&blogId=1>

¹³ B.J.Houdge, W.P. Anthony y L.M Gales. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*; traducción Belén Félix y Javier Marcos. España. Prentice Hall, 1998.

¹⁴ TEJADA Palacios, Luis. *Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá. Editorial Norma. 1987.

Toda esta transmisión de mensajes compartidos entre los miembros de una organización crean la cultura de la empresa, que es por un lado el reflejo del sistema imperante y por otro, el resultado de la forma particular como la organización enfrenta sus problemas de integración interna.

Se habla de cultura organizacional porque ésta tiene también un valor agregado que condiciona las actitudes de los miembros de la organización, es decir cómo los empleados perciben el lugar en el que trabajan y las características que la identifican de las otras áreas y empresas; "pero independiente de su área de actividad o tamaño, en toda organización el proceso comunicativo ocupa un lugar destacado, ya que actúa como catalizador de las relaciones personales e institucionales"¹⁵

Para que esta cultura se aprenda, es importante mantener términos singulares para describir actividades dentro de la organización, que al final será un denominador común que unirá a los empleados, sin demeritar otros aspectos como los relatos, actividades por tradición, entre otros; pero para que ese denominador común se dé, es importante mantener un flujo comunicativo constante entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Esa comunicación en la empresa es la que se ocupa principalmente de que el trabajo se efectúa y contribuye a que se cumplan los objetivos de la organización.

Por tal razón la comunicación es un factor importante que incide directamente en los quehaceres de toda organización, de la asertividad de este sistema dependen varios factores que permiten su correcto funcionamiento, el cambio en alguno de ellos afecta a los demás integrantes y por ende a toda la empresa.

¹⁵ BONILLA G. Carlos. La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas. México. Trillas, 1994.

Annie Bartoli, 1992, en su libro *Comunicación y Organización*, presenta ciertas características fundamentales de lo que ella llama "organización comunicante":

- **Ser abierta:** para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- **Ser evolutiva:** no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- **Ser flexible:** para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- **Tener finalidad explícita:** que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- **Ser autorresponsabilizante:** para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- **Ser energética:** para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.¹⁶

Este tipo de comunicación, contribuye a integrar las expectativas que comparten los miembros de la organización en cuanto a la labor a realizar, sobre cómo hacer el trabajo y sobre el contexto y ambientes organizacionales dentro de los que existe la compañía; sólo a través de la comunicación pueden involucrarse personalmente los empleados en las metas de la empresa, todo dentro de una cultura organizacional compartida; además constituye una estrategia fundamental en la organización.

"El flujo de comunicación interna abarca aspectos como la obtención de

¹⁶ BARTOLI Annie. *Comunicación y Organización*. Barcelona. Paidós Empresa, 1992.

información y la difusión de la misma para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes. Constituye un eslabón entre dirigente y subordinados, entre decisión y acción"¹⁷

Es aquí donde se llega a las diferentes redes de comunicación que se crean al interior de una empresa cuando se transmiten mensajes, estas redes pueden ser formales e informales, pero ambas mantienen ese flujo informativo entre las diferentes partes según como se den en el organigrama de la empresa (horizontal, vertical ascendente, vertical descendentes, transversal), y que su continuo uso permite sostener la comunicación interna, pero la carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva.

Todos los elementos que participan y componen a la comunicación interna deben ser elaborados en la empresa con un fin muy preciso: crear un ambiente comunicativo que minimice la posibilidad de malos entendidos, que elimine los obstáculos físicos que interfieran en la señal y que reduzca las diferencias emocionales entre los seres humanos que trabajan en la empresa.

Ahora bien es necesario hablar desde un teórico para realizar el estudio propuesto, es por ello que tomaremos como referencia a Jesús García Jiménez con su libro La Comunicación Interna, quien asegura que “rectamente entendida, es la gran herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones; es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”¹⁸

¹⁷ BONILLA G. Carlos. La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas. México. Trillas, 1994

¹⁸ GARCÍA, Jiménez Jesús. La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1998.

Haciendo un recorrido por la obra de García Jiménez, se evidencia que la comunicación interna es un valor agregado a toda organización, puesto que busca coordinar e integrar los procesos y las acciones que dentro de una empresa se desarrolla, además que permite una interacción con un entorno que la condiciona y del modo como ésta reacciona ante él.

Para abordar el argumento de manera exacta es importante acudir a expertos en el tema como Elizabeth Vidal Arizabaleta y Darío Rodríguez Mansilla, quienes con libros dedicados exclusivamente al diagnóstico organizacional, han logrado crear a su modo el mejor concepto que encierra todo el proceso de esta herramienta.

Para Vidal Arizabaleta es "el proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un "otro", lo que implica que el entorno es diferente a cero",¹⁹

Sumado a lo anterior tenemos a Rodríguez Mansilla quien agrega que "el diagnóstico organizacional resulta no sólo necesario sino imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí"²⁰

Las necesidades de diagnosticar pueden tener diversos orígenes, como los son de crecimiento, de deterioro (sus procesos no coordinan con las exigencias del mercado actual), desconocimiento de su propia cultura, de alianzas (para formar una nueva) o finalmente como se ve en este caso, de mejoramiento de clima

¹⁹ VIDAL A. Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá. Ediciones Ecoe, 1994

²⁰ RODRÍGUEZ M. Darío. Diagnóstico Organizacional. México Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1999.

organizacional.

Lo anterior ubica al diagnóstico como una herramienta de gran utilidad tanto para el conocimiento de la organización por su jerarquía como para la mejor detección de soluciones y la implementación eficiente de éstas; porque a partir de un diagnóstico acertado se podrán aplicar cambios deseados, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización.

Así pues esta herramienta se convierte en un recurso estratégico de extraordinario valor para los fines esenciales de la empresa, es allí donde se cotiza la importancia del activo humano; debido a que se convirtió en la herramienta que logró hacer partícipes las opiniones de los que conforman Producción y que desembocaron en una reflexión global y enriquecedora para todos los estamentos organizacionales.

Pues como dice D'Aprix: "la tarea consiste en crear una disciplina organizativa y un sistema de apoyo de información que estimule y recompense el tipo de relación que debe haber entre el lugar de trabajo con la gerencia y el empleado".²¹

²¹ D'APRIX ROGER. La Comunicación Clave de la Productividad. México, Limusa Editores 1992.

3. METODOLOGÍA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de la observación que se pudo realizar durante el periodo de práctica los aspirantes al título de Comunicadores Sociales – Periodistas detectaron que el problema objeto de estudio sería:

3.1.1 INTERROGANTE GENERAL

PG: ¿Cuál sería el plan estratégico de comunicación interno pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del canal RCN?

En este sentido el equipo investigador se planteó la siguiente hipótesis:

3.1.1.1 INTERROGANTES ESPECÍFICOS

P1: ¿Cuáles son las características del perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del canal RCN?

P2: ¿Cuáles son las características de las comunicaciones internas que se dan en el Departamento de Producción del Canal RCN?

P3: ¿Cuáles serían las características de un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN?

3.1.2 HIPOTESIS GENERAL

HG: Si el Departamento de Producción del Canal RCN diseña un plan estratégico de comunicación interna pertinente al perfil de su clima organizacional podrá desarrollar procesos de comunicación efectivos.

3.1.2.1 ESPECÍFICAS

H1: Si el Departamento de Producción del Canal RCN realiza un diagnóstico del perfil del clima organizacional podrá plantear estrategias para lograr unas comunicaciones internas efectivas.

H2: Si el Departamento de Producción del Canal RCN identifica las características (Flujos, canales, mensajes, fuentes) de las comunicaciones internas podrá determinar su pertinencia u oportunidad de mejora de acuerdo con el perfil del clima organizacional.

H3: Si se plantea un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN se logrará un proceso de comunicación efectivo.

3.2. OBJETIVOS.

3.2.1. General

Diseñar un plan estratégico de comunicación en el Departamento de Producción del Canal RCN a partir del diagnóstico del perfil del clima organizacional.

3.2.2. Específicos

O1: Diagnosticar el perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN.

O2: Identificar las características de las comunicaciones internas del Departamento de Producción del Canal RCN.

O3: Diseñar un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN para lograr un proceso de comunicación efectivo.

3.3 PRUEBA DE COHERENCIA

En el siguiente cuadro se presenta la correspondencia entre los interrogantes de la investigación, las hipótesis planteadas como respuesta a dichas preguntas y los objetivos formulados para alcanzar en el desarrollo de esta experiencia académica.

Tabla 1. PRUEBA DE COHERENCIA

MATRIZ DE COHERENCIA LÓGICA			
CATEGORÍAS	PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
GENERAL	PG: ¿Cuál sería el plan estratégico de comunicación interno pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del canal RCN?	HG: Si el Departamento de Producción del Canal RCN diseña un plan estratégico de comunicación interna pertinente al perfil de su clima organizacional podrá desarrollar procesos de comunicación efectivos.	OG: Diseñar un plan estratégico de comunicación en el Departamento de Producción del Canal RCN a partir del diagnóstico del perfil del clima organizacional.
ESPECÍFICO	P1: ¿Cuáles son las características del perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del canal RCN?	H1: Si el Departamento de Producción del Canal RCN realiza un diagnóstico del perfil del clima organizacional podrá plantear estrategias para lograr unas comunicaciones internas efectivas.	O1: Diagnosticar el perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN.
	P2: ¿Cuáles son las características de las comunicaciones internas que se dan en el Departamento de Producción del Canal RCN?	H2: Si el Departamento de Producción del Canal RCN identifica las características (Flujos, canales, mensajes, fuentes) de las comunicaciones internas podrá determinar su pertinencia u oportunidad de mejora de acuerdo con el perfil del clima organizacional.	O2: Identificar las características de las comunicaciones internas del Departamento de Producción del Canal RCN.
	P3: ¿Cuáles serían las características de un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN?	H3: Si se plantea un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN se logrará un proceso de comunicación efectivo.	O3: Diseñar un plan estratégico de comunicación pertinente al perfil del clima organizacional del Departamento de Producción del Canal RCN para lograr un proceso de comunicación efectivo.

Fuente: Directora de Tesis

3.4. DESTINATARIOS

Los destinatarios directos de este proyecto son aquellos que conforman el Departamento de Producción de RCN T.V. de manera directa e indirecta, hombres y mujeres.

Este Departamento depende directamente de la Vicepresidencia de Programación, esta área del canal cuenta con 413 empleados de los 1.200 de RCN, de este total de Producción 150 son mujeres ubicadas en los trabajos de maquillaje, script,

asistencias de dirección, producción, logger, investigación, producción de invitados, la Coordinadora de novelas y la Coordinadora de unitarios; los 263 restantes son hombres ubicados en otros puestos como asistentes de dirección, producción, cámaras, edición, ambientación, vestuario; etc.

Las personas vinculadas a este departamento están trabajando bajo 3 tipos de contratos: por nómina RCN 326, anual por la bolsa de empleo Selectiva S.A 72 y por honorarios¹².

Los empleados de producción conforman un equipo con edades entre los 23 a 50 años, con antigüedades que van desde los 15 años hasta los 8 meses, en su mayoría los empleados tienen estudios tecnológicos y universitarios.

3.5. RECURSOS Y COSTO

Durante el proceso investigativo se necesitó:

ARTICULO	COSTO
PAPELERIA (fotocopias, impresiones, papel resma, lapiceros, lápices, borradores, CD)	\$ 150.000
TRANSPORTE (buses, taxis)	\$ 260.000
INTERNET	\$ 50.000
INSTRUMENTOS (computador, memoria USB, grabadora periodista, casete, pilas, impresora)	\$ 2.000.000*

* SON ELEMENTOS DE LOS CUALES SE HACE USO PERO NO GENERAN UN GASTO DIRECTO.

3.6. JERARQUÍA DEL PROYECTO

Nivel 1: Gerente de Producción: Eugenio Martínez

Nivel 2: Asistente Gerencia Producción: Víctor Manuel Barrera

Nivel 3: Coordinadora Unitarios: Eunice Gómez

Nivel 4: Coordinadora Recursos Humanos: Marcela Robledo

Nivel 5: Carlos Andrés Acevedo Villamizar – Gladys Carolina Roa Bustamante

3.7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

3.7.1. Diagnóstico

Para medir las comunicaciones internas y clima organizacional se utilizó como instrumento de medición una encuesta. Herramienta que se aplicó a los integrantes del departamento de producción del canal RCN con el fin de identificar las necesidades particulares, que serán el insumo principal para generar un plan de mejoramiento que permitan avanzar hacia un clima organizacional de calidad que brinde mejores condiciones de cultura a sus clientes internos.

Población y Muestra:

$$n = z^2 (p \cdot q) N / e^2 (N-1) + z^2 (p \cdot q)^{22}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e: Error de estimación (5% ó 0.05)

p: Posibilidad de acierto (50% ó 0.5)

q: Posibilidad de fracaso (50% ó 0.5)

z: Intervalo de confianza (95% para 1.64)

Aplicación de la muestra:

FÓRMULA: $n = z^2 (p \cdot q) N / e^2 (N-1) + z^2 (p \cdot q)$

APLICACIÓN: $n = (1.64)^2 (0.5 \cdot 0.5) 400 / (0.05)^2 (400 - 1) + (1.64)^2 (0.5 \cdot 0.5)$

²² SÁNCHEZ S. Eliécer. Metodología de la investigación: Fundamentación teórica. USTA, Maestría en Administración de Empresas. Bucaramanga. INS impresores, 2006.

RESULTADO n= 25

Población: Departamento de Producción de RCN compuesta por Producción de unitarios, novelas y eventos.

Universo: 400 empleados

Muestra: 25 empleados de todos los niveles del departamento.

Diseño estadístico: Aleatorio.

Tiempo: del 16 al 27 de junio de 2008.

Se aplicó la encuesta suministrada por el Doctor Eliécer Sánchez Silva, en el libro Desarrollo Organizacional. La encuesta y los diferentes pasos de su implementación, ejecución y análisis, se describen a continuación. (Encuesta: Anexo B)

Primer Paso

Se efectuó inicialmente una encuesta como un elemento clave en la determinación de los puntos que pueden generar valor en la organización en el departamento de Producción de RCN T.V y que pueden dinamizar las comunicaciones internas.

A la muestra (25), se le solicitó leer detenidamente cada una de las partes y preguntas de la encuesta, señalando la respectiva calificación para cada una de ellas.

Calificaciones:

1. Siempre
2. Frecuentemente

3. A veces

4. Nunca

Dichas opciones se debían señalar colocando una (X) dentro de cada opción, (Elijiendo una por pregunta).

Segundo Paso

De acuerdo a la distribución se procedió a agrupar los resultados en 11 variables de estudio:

1. **Condiciones de trabajo:** 21 – 53 – 63
2. **Servicios:** 22 – 38 – 54 - 59
3. **Seguridad en el empleo:** 23 – 24 – 12
4. **Actitud hacia los compañeros:** 15 – 32 – 50
5. **Supervisión:** 11 – 12 – 13 – 14 – 16 – 30 – 31 – 45 – 46 – 64
6. **Información:** 19 – 20 – 36 – 37 – 52 – 55 – 57 - 66 - 67 – 68
7. **Equidad:** 25 - 26 – 39 – 40 – 47
8. **Sentido de Pertenencia:** 17 – 18 – 48 – 62
9. **Aspectos Intrínsecos:** 9 – 10 – 33 – 42 - 43 - 44 – 51 - 60 – 61 – 65 - 71
10. **Posibilidad de progresar:** 8 – 29 – 56 – 58 - 43
11. **Salarios:** 27 – 28 – 41

Tercer Paso

Se efectuó el cálculo del promedio ponderado para cada pregunta conforme a la escala de calificación sugerida al inicio de la encuesta. Para cada pregunta efectuamos el acercamiento al entero más cercano.

La “P/” es pregunta del cuestionario con el número correspondiente en la encuesta. El grupo de preguntas corresponde a la percepción en cada factor.

Tabla 2. Tabulación de Resultados Encuesta

1. CONDICIONES DE TRABAJO						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/21	5	8	9	1	1	2,17
P/53	5	9	8	2	1	2,29
P/63	5	3	10	6	1	2,71
TOTAL	15	20	27	9	3	2,39
2. SERVICIOS						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/22	5	10	6	3	1	2,29
P/38	8	4	9	3	1	2,29
P/54	3	5	10	4	2	2,57
P/59	1	3	17	3	1	2,92
TOTAL	17	22	42	13	5	2,52
3. SEGURIDAD EN EL EMPLEO						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/23	2	0	11	11	1	3,29
P/24	3	0	12	9	2	3,10
P/12	8	6	7	3	1	2,21
TOTAL	13	6	30	23	4	2,87
4. ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/15	3	3	10	7	2	2,91
P/32	7	12	3	0	2	1,74
P/50	6	4	7	7	1	2,63
TOTAL	16	19	20	14	5	2,43
5. SUPERVISIÓN						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/11	12	10	1	0	2	1,52
P/13	15	4	4	1	1	1,63
P/14	14	4	5	1	1	1,71
P/16	13	6	5	0	1	1,67
P/30	13	6	5	0	1	1,67
P/31	10	8	4	2	1	1,92
P/45	12	11	1	0	1	1,54
P/46	12	6	6	1	0	1,84
P/64	14	4	7	1	0	1,88

TOTAL	115	59	38	6	8	1,71
6. INFORMACIÓN						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/19	2	11	8	2	0	2,12
P/20	3	2	11	7	3	3,09
P/36	4	7	11	2	1	2,46
P/37	1	4	10	5	3	2,68
P/52	5	6	11	2	1	2,42
P/55	5	9	6	2	2	2,13
P/57	3	0	11	8	3	3,09
P/66	13	8	3	1	0	1,68
P/67	4	8	11	0	0	2,12
P/68	6	8	10	1	0	2,24
TOTAL	46	63	92	30	13	2,40
7. EQUIDAD						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/25	2	5	12	4	2	2,78
P/26	5	9	8	2	1	2,29
P/39	2	7	8	6	2	2,78
P/40	13	8	2	1	1	1,63
P/47	20	2	1	0	2	1,17
TOTAL	42	31	31	13	8	2,13
8. SENTIDO DE PERTENENCIA						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/17	14	5	5	0	1	1,63
P/18	14	6	4	0	1	1,58
P/62	7	7	7	2	2	2,17
TOTAL	35	18	16	2	4	1,79
9. ASPECTOS INTRINSECOS						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/9	9	11	5	0	0	1,84
P/10	6	12	6	0	1	2,00
P/33	17	6	1	0	0	1,28
P/42	5	6	14	0	0	2,36
P/44	1	4	11	5	4	2,95
P/51	2	5	14	3	1	2,75
P/60	5	13	6	1	1	2,21
P/61	6	8	7	3	1	2,29

P/65	3	4	7	10	1	3,00
TOTAL	54	69	71	22	9	2,30
10. POSIBILIDADES DE PROGRESAR						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/8	4	5	9	5	2	2,65
P/29	9	10	3	0	2	1,65
P/56	3	4	13	3	2	2,70
P/58	5	2	14	2	2	2,57
P/43	10	8	5	0	2	1,78
TOTAL	31	29	44	10	10	2,27
11. SALARIOS						
	1	2	3	4		
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	No responde	
P/27	1	5	14	3	2	2,83
P/28	2	0	8	11	4	3,33
P/41	2	6	8	4	5	2,70
TOTAL	5	11	30	18	11	2,95

Fuente: Dr. Eliécer Sánchez Silva

Cuarto Paso

Conforme a los resultados anteriores, se construyó de manera esquemática el perfil organizacional de la empresa, donde se destacan las variables con mayor impacto en la empresa estudiada.

Tabla 3. Perfil Clima organizacional

PERFIL CLIMA ORGANIZACIONAL				
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL CANAL RCN				
JULIO DE 2008				
FACTORES VALORADOS	PROMEDIO			
	E	B	R	M
1. CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4
2. SERVICIOS	1	2	3	4
3. SEGURIDAD EN EL EMPLEO	1	2	3	4
4. ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS	1	2	3	4
5. SUPERVISIÓN	1	2	3	4
6. INFORMACIÓN	1	2	3	4
7. EQUIDAD	1	2	3	4
8. SENTIDO DE PERTENENCIA	1	2	3	4
9. ASPECTOS INTRÍNSECOS	1	2	3	4
10. POSIBILIDAD DE PROGRESAR	1	2	3	4
11. SALARIOS	1	2	3	4

Fuente: Autores del proyecto

Quinto Paso

Se establecieron así los puntos críticos de estudio y seguimiento para cada factor o variable.

Tabla 4. Puntos Críticos

PUNTOS CRITICOS DE CADA FACTOR PRODUCCIÓN RCN T.V JULIO de 2008		
FACTORES VALORADOS	N. PREGUNTA	PROMEDIO*
1. CONDICIONES DE TRABAJO	53	2.29
	63	2.71
2. SERVICIOS	22	2.29
	38	2.29
	54	2.57
	59	2.92
3. SEGURIDAD EN EL EMPLEO	23	3.29
	24	3.10
	12	2.21
4. ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS	15	2.91
	50	2.63
5. SUPERVISIÓN	31	1.92
6. INFORMACIÓN	20	3.09
	36	2.46
	37	2.68
	52	2.42
	57	3.09
	68	2.24
7. EQUIDAD	25	2.78
	26	2.29
	39	2.78
8. SENTIDO DE PERTENENCIA	62	2.17
9. ASPECTOS INTRÍNSECOS	42	2.36
	44	2.95
	51	2.75
	60	2.21
	61	2.29
	65	3.00
10. POSIBILIDAD DE PROGRESAR	8	2.65
	56	2.70
	58	2.57
11. SALARIOS	27	2.83
	28	3.33
	41	2.70
*Solamente promedios mayores a 2.2		

Fuente: Autores del proyecto

Resumen de los resultados del Diagnóstico.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- El canal ofrece los elementos necesarios a cada trabajador para el normal desarrollo de sus funciones, sin embargo la iluminación en el puesto de trabajo no es la adecuada.
- La seguridad de los empleados en el canal no se ve acompañada por avisos en zonas de construcción, de riesgo o de primeros auxilios.

SERVICIOS:

- Se debe mejorar el interés por el bienestar del trabajador a través del cumplimiento de promesas y apoyo a labores extras del contrato, aunque es importante destacar el cumplimiento en el pago de las prestaciones sociales y horas extras.

SEGURIDAD EN EL EMPLEO:

- No existe la suficiente confianza entre directores y equipo de trabajo pues se presenta el miedo para preguntar por procedimientos que pudieran agilizar los procesos.
- Los empleados al conocer algunas causas de despidos, sienten que se hacen con ligereza.

ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS:

- Aunque los trabajadores afirman que en general sus compañeros son “buena gente”, se perciben ciertas enemistades entre los mismos por la indiscreción en la vida privada.

SUPERVISIÓN:

- Esta variable presenta uno de los puntajes más bajos (si se compara con el sentido de pertenencia), lo que significa que los jefes se preocupan por el buen desarrollo de los procesos y productividad de sus colaboradores.

INFORMACIÓN:

- La falta de transmisión de información sobre nuevos eventos y noticias de interés general, disminuye las comunicaciones internas en el Departamento de Producción y da lugar al rumor, aún cuando se es consciente que la información afecta el buen rendimiento del trabajo.
- El personal recibe entrenamiento cuando desempeña nuevas labores, sin embargo se descuida la parte de conductos regulares que permitan la solución a problemas relacionados con la producción, lo que aumenta el número de sanciones por errores sin importancia.

EQUIDAD:

- Existe un alto sentido de pertenencia hacia el canal, sin embargo es importante dar a conocer que la empresa apoya a sus colaboradores en momentos difíciles.

SENTIDO DE PERTENENCIA:

- Es uno de los puntos con excelentes resultados, sin embargo la organización no es consciente que la motivación y la satisfacción laboral repercute en los procesos laborales y por ende en el alcance de los logros empresariales.

ASPECTOS INTRÍNSECOS:

- Se tienen en cuenta las sugerencias para mejorar el trabajo, pero deben perfeccionarse la libertad de acción de los empleados en la realización de sus labores.
- La empresa debe procurar que el empleado sea más cuidadoso en el desarrollo de su trabajo y menos temeroso a la hora de cometer errores.

POSIBILIDADES DE PROGRESAR

- Siendo RCN una buena fuente de experiencia, y un orgullo para los colaboradores, se tiene como debilidad la falta de ascensos a empleados capacitados para asumir otros roles.

SALARIOS:

- Fue la variable con el mayor puntaje, lo que la ubica como el punto más crítico del diagnóstico, se percibe inconformidad por parte del empleado hacia el sueldo devengado, el cual no es congruente con las actividades realizadas y las habilidades.

Conclusiones.

1. El 64% de los empleados en el Departamento de Producción son hombres.
2. La mitad de las personas encuestadas (52%) tienen edades entre los 26 a 35 años. Sin embargo, el 32% son funcionarios con edades entre los 36 y 45 años.
3. En cuanto a la antigüedad en RCN, el 56% llevan menos de 5 años en la empresa, sólo un 40% de los encuestados tiene de 6 a 10 años trabajando en la empresa.
4. Un 28% manifiesta no tener personas a cargo.

5. En cuanto al tipo de contrato laboral, el 68% manifiesta una vinculación permanente a la empresa.
6. El 72% cuenta con educación universitaria.
7. Tratándose de la caracterización de las comunicaciones que se dan en el Departamento de Producción el 40% afirma son formales, el 68% informales, el 80% directas y el 5% indirectas, pero tratándose de los canales a través de los cuales los empleados reciben información sobre su trabajo el 52% la obtiene a través de conversaciones con el jefe, el 48% en reuniones, el 24% por e-mail, el 20% por medio de boletines y el 12% a través de carteleras.
8. Respecto a las comunicaciones que se dan entre los altos mandos y el personal que lo conforma el 52% opina que son buenas porque se mantiene la política de puertas abiertas y un 24% dice son regulares porque este tipo de conversaciones son escasas.
9. En relación al tipo de información que circula en el Departamento el 72% afirma son de respecto a órdenes de Producción y un 20% por autorizaciones.
10. En la pregunta 71 donde se debía evaluar de 1 a 3 siendo 1 la menor calificación y 3 la mayor: el 52% de los encuestados calificaron con 3 las relaciones laborales; el 56% le dio al lugar de trabajo la calificación 2; las comunicaciones en producción 2 también con un 56%, el ambiente laboral en 3 con un 68% y finalmente la comunicación en el departamento obtuvo un 3 con un 56%.

Al mismo tiempo se generaron comentarios generales los cuales se registraron al final de la encuesta diligenciada por cada funcionario, y cuyos puntos se resumen así:

- ✓ Es evidente que la empresa no demuestra interés hacia sus colaboradores. Los empleados sienten que su trabajo no es valorado, pues los sueldos no compensan el esfuerzo, existen pocas condiciones de seguridad y no tienen en cuenta la experiencia y antigüedad para futuros ascensos.

✓ La empresa no se esfuerza por demostrar su interés en que los procesos se desarrollen de la mejor manera a través de los equipos asignados. Los funcionarios sienten que las herramientas de trabajo son escasas.

3.6.2. Análisis Dofa

El resultado de las encuestas sirvió de insumo para la realización del análisis DOFA.

F	FORTALEZAS	A	AMENAZAS
1.	Se cuenta con intranet para los correos corporativos que son consultados por los funcionarios en general.	1.	La creación de nuevos canales con modernos equipos.
2.	Existe una cafetería, y restaurantes como áreas de integración del personal de los departamentos del canal.	2.	Los empleados pueden buscar mejores oportunidades de progreso en otros canales.
3.	Se cuenta con un espacio de integración institucional a fin de año en la que todo el personal del canal tiene la posibilidad de compartir con compañeros de los demás departamentos.	3.	Los empleados pueden buscar trabajos extras fuera del canal, lo que podría afectar su desempeño y cumplimiento de obligaciones.
4.	El reconocimiento que RCN se ha ganado a nivel Nacional e internacional con producciones como Yo soy Betty, la fea, El mundo según Pirry, Bichos, Noticias RCN, La noche.		
5.	La señal de TV Colombia que permite vender sus productos en el mercado extranjero, tal es el caso del magazín Como en casa.		
6.	El tener señal en vivo por internet a través de su página web.		
7.	El share (porcentaje de hogares sintonizando un canal específico con relación al total de hogares encendidos, es decir, representa la participación de un determinado canal en los encendidos) frente a su principal competidor RCN 35.70 y Caracol 32.31		
8.	El continuo éxito con sus novelas, actualmente tiene al aire 5, unitarios 6 e infantil 1.		
9.	La alianza con casas productoras como Teleset para la producción de novelas como: Súper pá y programas de entretenimiento como: Se busca intérprete.		
10.	Creación constante de nuevos programas de entretenimiento tal es el caso de: Se busca intérprete, Duro contra el muro y Píntela como quiera.		
11.	Los empleados consideran el trabajo es una buena fuente de experiencia.		

12.	El departamento de Producción cuenta con un excelente recurso humano, capacitado y competente, que a lo largo de los años, han demostrado su profesionalismo con los altos niveles de rating frente a sus directos competidores, al mes de junio el canal registro 13.85 sobre el de Caracol con 12.53.		
13.	Las producciones de RCN TV cuenta con los más avanzados equipos y recursos que le permite al Canal realizar varios proyectos en simultánea.		
14.	La infraestructura de Producción actualmente se encuentra en proceso de remodelación, pero su nuevo ambiente permite una mejor distribución de los modernos espacios, ventilación e iluminación que le permite al Canal estar a la vanguardia en infraestructura y así ofrecerle a sus empleados mejores condiciones de espacio.		
15.	Todo el departamento se encuentra en un mismo lugar, lo que permite el fácil acceso a herramientas, préstamo de equipos, logística y almacenamiento de equipos que facilitan los procesos y economizan tiempo.		

D	DEBILIDADES	O	OPORTUNIDADES
1.	No existe una estrategia, ni acciones de comunicaciones internas que faciliten el flujo de información institucional (políticas, novedades internas, noticias de interés general), ni motivacional, por lo cual las comunicaciones se limitan a rumores y desinformación que afectan el rendimiento en el trabajo y el clima organizacional en general.	1.	Las nuevas distribuciones del espacio y la infraestructura facilitan el contacto visual y espacios de comunicación entre las diferentes instancias del área de producción.
2.	El canal RCN carece de un plan de seguridad en salud que minimice los efectos de problemas respiratorios durante las obras de remodelación, tal es el caso de la remodelación en Producción, al inicio los empleados se vieron afectados con problemas de garganta debido al constante polvo que se generó con la demolición de muros, situación que los empleados tuvieron que soportar utilizando tapabocas hasta que fueran trasladados a sitios temporales, a esto se le suma la falta de una enfermería apta para atender primeros auxilios, los empleados aseguran que allí sólo encuentras aspirinas.	2.	La creación de nuevos programas que fortalezcan la parrilla de programación los fines de semana.
3.	Pocas posibilidades para aspirar a cargos superiores y con mejor posición.	3.	La creación de programas con perfil internacional para la señal de TV Colombia que permita a los mismos trabajadores tener oferta de trabajo extra que mejore sus ingresos y experiencia laboral dentro del Canal.
4.	En Producción se siente que los despidos se hacen con ligereza, tal es el caso de producciones que al llegar a su fin por rating, no todos los empleados son reubicados en nuevos proyectos, pero si es notable el integro de personas nuevas.	4.	Aumentar los programas en la franja infantil, entre semana o los fines de semana, los cuales pueden ser un complemento a las actividades escolares o lúdicas.
		5.	La creación de alianzas con los canales regionales para la transmisión de eventos o intercambio de contenidos que alimenten la parrilla para ambas parte y le permita a RCN seguir haciendo presencia en los hogares colombianos y aumentar su teleaudiencia.

5.	<p>Los trabajadores sienten que su buen desempeño no se ve recompensado con ascensos o con una mejor posición en la empresa debido a que piensan que para progresar en ella se necesitan padrinos, lo que significa que desconocen que el Canal cuenta con una política institucional en la que la persona se contrata por cargo, lo que la inhabilita en algunos casos para ocupar otros más altos, sin embargo la empresa reconoce que cuando hay una vacante se estudia la posibilidad de hacer cambios con personal capacitado.</p>		
6.	<p>Se carece de una política que permita realizar de manera periódica las capacitaciones de apoderamiento, liderazgo y técnicas que fortalezcan el sentido de pertenencia de los empleados, como el apoyo que se daría en momentos de crisis. Existe poca credibilidad de los empleados hacia la empresa.</p>		
7.	<p>Se carece de actividades de integración que fortalezcan las relaciones interpersonales entre los integrantes del departamento de Producción que permitan un mejor conocimiento de las personas que lo conforman,</p>		

8.	Existe poca satisfacción del recurso humano en cuanto a las condiciones de espacio físico, equipos y mobiliarios por su antigüedad y falta de mantenimiento. En la Actualidad las producciones están satisfechas con la ubicación temporal, pues les permite cierto grado de privacidad y concentración, al mismo tiempo que se sienten poco conformes con el pronto regreso al verdadero sitio de trabajo que aunque remodelado, no conserva estos aspectos importantes para ellos y claves para el mejoramiento de los procesos.	
----	--	--

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz DOFA procedemos a hacer el análisis DOFA, el cual consiste en cruzar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas para generar las estrategias respectivas.

3.6.3. Estrategias de ataque (FO):

- **F1 – O1:** Dada la intranet con la que cuenta el canal y la nueva distribución de los espacios en producción, se genera un fortalecimiento en las relaciones interpersonales del cliente interno a nivel contacto directo como el constante flujo de información entre el personal, para ello se debe impulsar el uso de la intranet para el suministro y obtención de información estratégica para todos los niveles, convirtiéndola en un canal fuerte y fiel para la transmisión de mensajes de interés particular.
- **F2 – O1:** Con la reforma de la infraestructura se facilita la comunicación directa, por lo cual se plantea la implementación de una reunión mensual que sirva para planear, hacer seguimiento y despejar inquietudes entre el equipo.

- **F3 – O1:** Dados los espacios de integración del recurso humano formales como el lugar de trabajo e informales como las áreas comunes y la fiesta anual, es pertinente aprovechar estos espacios para divulgar en ellos las noticias de interés para el cliente interno a través de noticieros semanales, buzones internos y un plan de incentivos laborales.
- **F4 – O2, O4:** Como el Canal tiene ganado un reconocimiento por producir excelentes programas de tipo investigativo y de entretenimiento, sería útil aprovechar ese talento en la creación de nuevos espacios que alimenten la parrilla de los fines de semana y la franja infantil que le permita atraer y obtener más audiencia que entre a fortalecer el rating en estas franjas y así desarrollar un alto nivel de penetración en todos los públicos objetivos; lo que le permitiría seguir cultivando su reconocimiento y por ende ampliar los espacios para pautas comerciales.
- **F5 – O3:** Con la señal de TV Colombia que permite emitir productos nacionales en el resto del mundo, tal es el caso de “Como en Casa”, este puede ser el comienzo en la creación de otros programas de interés para la comunidad colombiana que reside en el exterior que alimenten la parrilla de programación de dicho canal, lo que significaría poder ofrecer segundas ofertas de trabajo a los empleados con dichas producciones, oportunidad que mejoraría la política de ascensos en el departamento y además le permitiría a RCN posicionarse como un canal con alto nivel de penetración no sólo a nivel nacional.
- **F9 – O2, O4:** Como el canal tiene como fortaleza la alianza con casas productoras, sería una oportunidad para crear programas para la franja de los fines de semana e infantil que permitan obtener un crecimiento en su público y le permita posicionarse dentro de la teleaudiencia con variedad de programas y aumentar las ofertas en ventas de pautas comerciales.

- **F8, F12 – O2, O3, O4:** Como RCN es fuerte en la capacidad de su talento humano, la calidad de sus producciones, la variedad de programación con alto contenido informativo y de entretenimiento; está en condiciones de desarrollar producciones para la parrilla del fin de semana, de la señal internacional, mejores cubrimientos y crear programas con contenido infantil educativo que permita cultivar la teleaudiencia ganada con Bichos, proyectos que le permitan obtener nuevos dividendos y lograría ampliar la política de ascensos a través de segundos ingresos con estos nuevos proyectos.

- **F13 – O2, O3, O4:** Dado que RCN cuenta con una capacidad tecnológica y de equipos importante que le facilita desarrollar cubrimientos, realización de eventos y producciones en simultánea; podría aprovechar la oportunidad de utilizar los equipos que están fuera del aire para la creación de espacios que alimenten la programación de fin de semana, como también para producir notas y reportajes en vivo que alimenten la franja infantil o el programa Bichos, ofreciendo así nuevas alternativas que complementen la parte educativa y atrape aun más su público con lo cual se genera una nueva programación respecto a la parrilla del fin de semana que se ve utilizada para la emisión de películas y así atraer nuevos públicos, como también está en condiciones de crear programas institucionales para la señal internacional que muestren el desarrollo de las producciones nacionales que permita expandir su talento fuera del país.

3.6.4. Estrategias defensivas (FA):

- **F4, F7, F8, F9, F12, F13 – A1:** Dado el alto reconocimiento a nivel nacional, su share (Porcentaje de hogares sintonizando un canal específico con relación al total de hogares encendidos, es decir, representa la participación de un determinado canal en los encendidos) frente a Caracol que es de 35.70 sobre 32.31, el constante éxito en sus producciones, la alianza con Teleset, la capacidad

tecnológica y su talento humano, puede contrarrestar con facilidad las amenazas de creación de nuevos canales.

- **F18, F11, F14 – A2, A3:** Al estar en constante creación de producciones exitosas, al ofrecer modernos espacios que mejoran las condiciones de trabajo y al considerarse una buena fuente de experiencia, sus políticas de trabajos extras y posibles ascensos dentro del canal pueden ampliarse y con ello sortear posibles retiros inesperados por falta de oportunidades y progreso o búsqueda de trabajos extras por fuera de RCN que puedan afectar su desempeño en el canal.

3.6.5. Estrategias de refuerzo o mejora (DO):

- **D3 – O2, O3, O4:** Las pocas posibilidades para aspirar a cargos superiores o con mejor posición se pueden mejorar si se crean más programas para TV Colombia o para la parrilla de los fines de semana e infantil que puedan significar trabajos extras.

3.6.6. Estrategias de retirada o mejora (DA):

- **D3, D5 – A2, A3:** Las pocas posibilidades de ascenso se ven amenazadas por mejores ofertas de trabajo en otros medios de comunicación o la búsqueda de trabajos por fuera del Canal. Se debe manejar un plan de reconocimientos al empleado por su buen desempeño o antigüedad a través de la contratación de empleados para dos producciones en donde sus labores u horarios no se vean afectados.

3.6.7. Estrategias Externas (AO):

- **A1-O1:** La modernidad con la que se construyen nuevos canales puede contrastarse con la remodelación que se adelanta en las instalaciones del canal en cuanto a su planta física y la adquisición de actualizados equipos que vayan a la vanguardia y exigencias del mercado.
- **A3-O2:** los trabajos extras que puede buscar un empleado en otros canales los puede encontrar en el canal si es tenido en cuenta para trabajar en proyectos paralelos que no afecten su rendimiento en ninguna de las producciones a las cuales se puede vincular.

3.6.8. Estrategias Internas (DF):

- **D1 -F1, F2:** Para facilitar el flujo de comunicación interna y minimizar las posibilidades de rumor es importante aprovechar medios como la intranet que permite enviar información de interés general de manera inmediata a todo el equipo, las áreas de integración como cafeterías y espacios institucionales como la fiesta de fin de año.
- **D2 - F14:** Se puede mejorar la seguridad laboral si se fortalece la señalización que existe en las zonas en construcción del canal, situación que permitirá demostrar el interés por mantener alejado al empleado de zonas de alto riesgo e informado de zonas donde se pueden atender accidentes como la enfermería, espacio apto para atender todo tipo de primeros auxilios.
- **D3,D4,D5 - F10,F12:** Las pocas posibilidades para aspirar a cargos superiores, los despidos con ligereza y la falta de recompensas por buen desempeño pueden verse solucionadas con la creación constante de nuevas producciones en las que se pueden brindar oportunidades de ascenso, creación y socialización de políticas de despido y reintegro de personal y por ende recompensar el profesionalismo adquirido en proyectos anteriores.
- **D8 – F14:** La poca satisfacción del personal por las nuevas obras puede verse superada con un acto de inauguración ante el público interno en el que se justifique el nuevo diseño del Departamento de Producción, oportunidad en la que se darán a conocer las razones de la remodelación y el porqué de su diseño.

MATRIZ DE COMUNICACIONES

Tabla 5. Plan de Acción

<p>Objetivo General: Propiciar espacios de comunicación interna que permitan alinear las actividades del departamento de producción con los objetivos internos y del canal y generar una clima organizacional de armonía.</p>									
<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer canales formales de comunicación interna en el departamento. 2. Fortalecer los mensajes institucionales. 									
<p>Propiciar espacios de integración y comunicación para mejorar la motivación y clima organizacional.</p>									
OBJ.	ACTIVIDAD	MENSAJE	CANAL	PUBLICO OBJETIVO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE MEDIO	CRONOGRAMA
1. y 2.	Elaborar un portal de navegación institucional.	Se encontrarán las políticas, normativas, misión, visión y objetivos que servirá de buzón para quejas, reclamos y sugerencias.	Internet.	Personal de RCN T.V	Actualización semanal.	Comunicador interno, Recursos humanos e Internet.	Hacer la página institucional de RCN para sus empleados.	Número de visitas semanales.	Octubre 2008 a mayo 2009.
1. y 3.	Realización de reuniones con integrantes de producción.	Se darán a conocer informes, eventos y noticias de interés.	Comunicación directa.	Colaboradores producción.	Mensual.	Comunicador Coordinadores de producción.	Una reunión mensual en la que se actualicen los eventos de interés para la comunidad.	Número de reuniones realizadas.	Octubre 2008 a mayo 2009.
2.	Elaboración de un clip de 5	El informativo dará a conocer noticias	Sistemas internos	Todos los empleados de	Semanal.	Comunicador y	producir dos clip	Número de clips	Octubre 2008

	minutos con noticias institucionales.	sobre eventos, políticas y modificaciones acerca del Canal.	como Televisión y espacios comunes.	RCN.		recursos humanos.	semanales	producidos y emitidos.	a mayo 2009.
3.	Creación de reconocimientos laborales a través de concursos internos.	Los concursos internos motivan al cliente interno en los que se premian, resultados laborales, economía, colaboración, desempeño, antigüedad, entre otros.	La fiesta de fin de año es un espacio en el que también se puede dar espacio a los reconocimientos laborales del año.	Todos los empleados del canal sin importar tipo de contrato.	Anual.	Comunicador, recursos humanos y jefes de área.	Realizar las premiaciones trimestralmente.	Número de reconocimientos entregados.	Octubre 2008 a mayo 2009.

Fuente: Directora de tesis.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El análisis del clima organizacional y las comunicaciones internas en el departamento de producción, permite concluir que al no existir una estrategia con canales definidos para la transmisión de los mensajes dentro del equipo de trabajo, no se garantiza que la información emitida por los altos mandos tengan una adecuada transferencia y correcta distribución que son los que al final contribuyen a que se logren los objetivos y que los miembros de la organización se sientan parte del equipo. Como estrategia de mejora se propone una reunión quincenal entre el director de producción y unitarios y los directores de cada área o programa, en la cual se darán a conocer noticias de interés para el equipo, cambios futuros y sugerencias; para transmitir información de último minuto es importante enviar por intranet la información.
- La metodología utilizada fue la acertada pues gracias a la combinación de elementos cualitativos y cuantitativos se pudo crear un diagnóstico que permitiera ir más allá de las comunicaciones internas y confirmar que las características de la “organización comunicante” de Annie Bartoli, que dice tanto las empresas como las comunicaciones son dos aspectos de vital atención, pero en la mayoría de los casos se encuentran separadas y cada una es tratada por profesionales diferentes y de manera independiente, cuando ambas son el fin para poder avanzar hacia una organización flexible, que aprende y que se fortalece en su interior; en verdad un punto importante si se quiere hacer una buena gestión de la comunicación interna, la cual buscará siempre coordinar y unir todos los procesos que se desarrollan en una empresa, todo inmerso en la cultura organizacional.
- Desde la mirada de teóricos como Michele Tolela, Carlos Bonilla, Goldhaber, Joan Costa; entre otros se pudo constatar que todos los conceptos existentes

respecto a la comunicación organizacional son un aporte valioso porque permitió en el transcurso de la investigación confirmar que este proceso informativo debe actuar siempre como formador, transmisor, difusor y distribuidor de los valores culturales que determinan el comportamiento de los integrantes de una organización, su motivación y participación.

- La teoría siempre se podrá interpelar siempre y cuando exista una oportunidad en la que todo ese conocimiento se pueda poner en práctica, para poder tener los argumentos suficientes que confirmen, refuten o cambien lo dicho por los expertos.
- La metodología utilizada en el diagnóstico es viable para ser utilizada en todo tipo de empresas donde estos procesos como las comunicaciones internas necesiten mejorarse, pues los instrumentos utilizados permiten analizar tópicos estrechamente relacionados con el manejo de la información como lo es el clima y la cultura organizacional.
- La academia es parte fundamental en la solución de problemáticas, pues es la que inicialmente aporta todo el conocimiento teórico a utilizarse en casos reales y que son la base para diseñar metodologías de intervención que servirán para futuras tomas de decisiones en el canal.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se debe diseñar un plan estratégico de comunicaciones que permita mejorar las comunicaciones internas y por ende el clima organizacional en el que se incluyan las reuniones, el correo y buzón interno en los que se de la oportunidad de reforzar la parte humana y laboral.

- De acuerdo con la información obtenida en el análisis DOFA y en el perfil del clima organizacional, es pertinente la creación de espacios de comunicación directa como las reuniones, intranet o noticieros internos.
- Para mejorar el clima laboral y la motivación del recurso humano sería pertinente la creación de un plan de incentivos en el que se reconocieran los desempeños profesionales a través de concursos internos, el espacio ideal para desarrollar esta sugerencia sería la fiesta de fin de año.
- Un medio de comunicación tan importante, debe procurar interesarse más por el crecimiento personal y profesional de su equipo creando espacios como buzones internos en los que los empleados puedan dejar solicitudes, dar noticias o hacer reclamos, toda la información será enviada a los encargados según el área de donde provenga el mensaje y se publicarán las respectivas soluciones o respuestas según el caso.
- Se deben empezar por definir los canales formales para la transmisión de información en el equipo de producción para evitar el fortalecimiento de los informales y poder tener seguridad en que los mensajes emitidos llegarán fielmente a sus destinatarios, lo que permitirá más información laboral y una mejor reacción a los cambios; es decir que los altos mandos o las personas encargadas de transmitir información de interés general lo haga a través de conversaciones directas, virtuales o telefónicas, que garanticen no se van a ver afectadas por ruido y que a su vez confirmen que el destinatario recibió el mensaje fielmente.
- El presente diagnóstico comunicacional, dará paso al encuentro con un problema constante que no es ajeno en ninguna empresa. No sólo la comunicación es una situación que se deba mejorar; por tal motivo se hace indispensable que exista una urgente evaluación a los aspectos planteados en las debilidades para que de esta manera se puedan tomar medidas que permitan fortalecer y hacer de esta empresa un medio de comunicación consciente de la importancia de los procesos comunicativos.

- El sentido de pertenencia hacia RCN es fuerte, pero no es una razón de peso que incite a sus colaboradores a realizar su trabajo motivado, es indispensable hacerlos partícipes de las informaciones que les competen y aportarles capacitaciones que aumenten su profesionalismo, responsabilidad y que los haga sentirse parte del equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER Ronald B. Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones. México. Mc Graw Hill, 2005.
- ARTÍCULOS SOBRE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA. Documentos en línea edición enero –marzo de 1998 en: www.razonypalabra.org.mx
- B.J.Houdge, W.P. Anthony y L.M Gales. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico; traducción Belén Félix y Javier Marcos. España. Prentice Hall, 1998.
- BARQUERO José Daniel Casos Prácticos de Relaciones Públicas. Barcelona. Gestión 2000, 1995.
- BARTOLI Annie. Comunicación y Organización. Barcelona. Paidós Empresa, 1992.
- BONILLA G. Carlos. La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas. México. Trillas, 1994.
- BOURDIEU Pierre. Sobre la Televisión. Barcelona. Editorial Anagrama. 1997.
- BRAVO Raymond. Producción y Dirección de Televisión. México. Limusa Editores. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones; traducción Pilar Mascaró Sacristán. México, Thompson Editores, 2005.
- COMUNICACION INTERNA. Documento en línea consultado el 10 de marzo de 2008 en:
<http://www.estrategikaonline.com.ar/blog/index.php?op=ViewArticle&articleId=36&blogId=1>
- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Documento en línea consultado el 13 de febrero de 2008. En:
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm

- CORTINA, Adela.: Ética en la empresa. Madrid. Editorial Trota.1994
- D'APRIX ROGER. La Comunicación Clave de la Productividad. México, Limusa Editores 1992.
- ----- La Comunicación para el Cambio. Barcelona, Ediciones Granica S.A. 1999.
- DRUCKER PETER. Su visión sobre la administración, La organización basada en la información, la economía y la sociedad. Bogotá. Editorial Norma. 1999.
- FERNÁNDEZ C. Carlos y GORDON L. Dahnke: La comunicación Humana Ciencia Social. México, McGraw Hill, 1986.
- FERNÁNDEZ C. Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1997.
- -----La Comunicación Humana: en el mundo contemporáneo. México. Mc Graw Hill, 2001.
- FLORES de Gortari Sergio, OROZCO Gutiérrez Carlos. Hacia una comunicación administrativa integral. México, Trillas, 1995.
- FURNHAM Adrián. Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Oxford, 2001.
- GARCÍA, Jiménez Jesús. La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1998.
- GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. México. Diana. 1989.
- GUÍZAR M, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México. McGraw Hill. 1998.
- GUZMAN de Reyes Adriana P. Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como Herramienta Gerencial. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2007.
- JABLIN, Frederick M. Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y su futuro. La Comunicación Humana. Ciencia Social, autores varios. Editorial McGraw Hill, México, 1986.

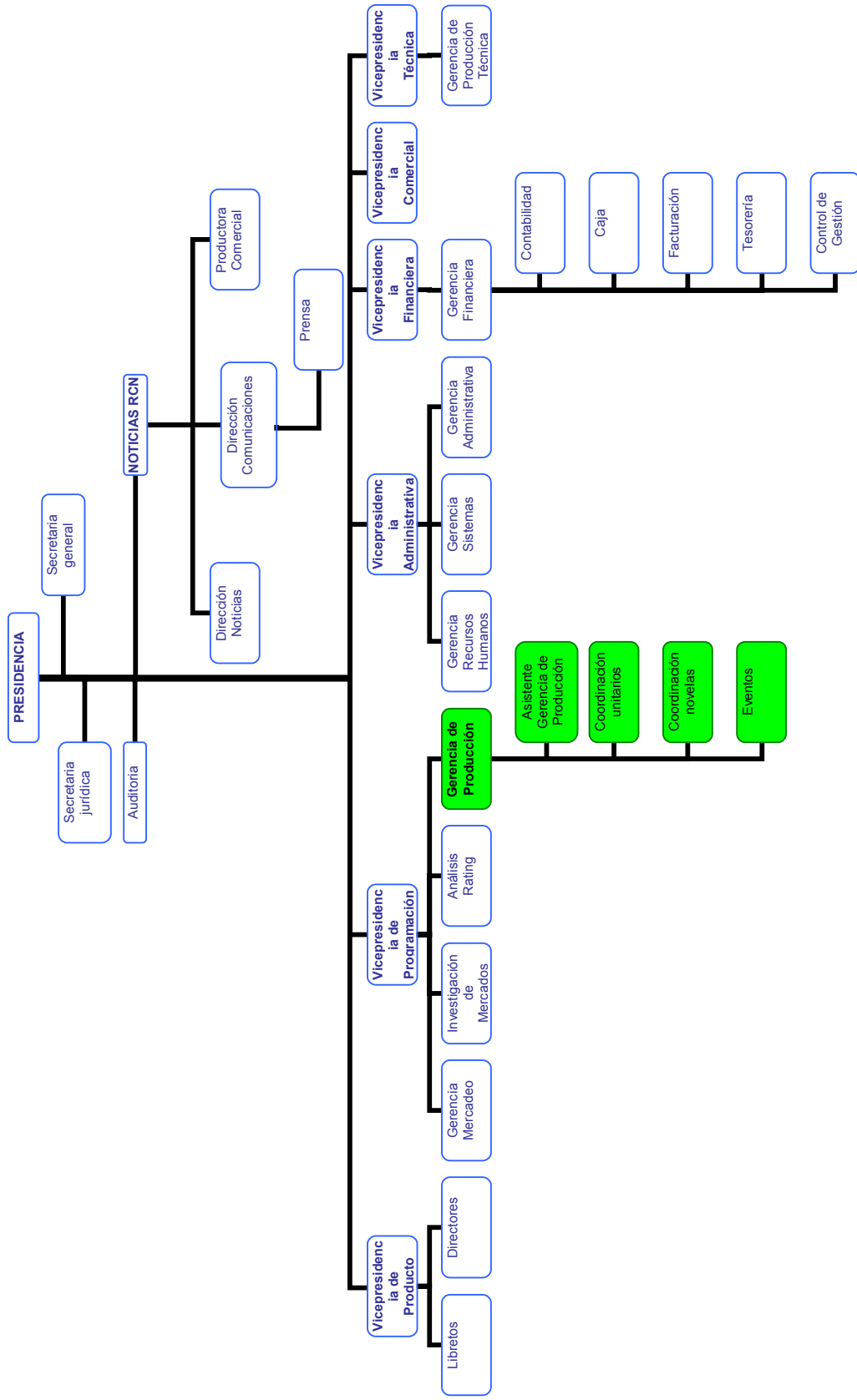
- JENNINGS Marie y CHURCHILL David. Cómo Gerenciar la Comunicación Corporativa. Bogotá. Serie Empresarial. Legis, 1991.
- LÓPEZ F. Luis. La Comunicación y los Medios de Información. Bogotá. El Búho, 2003.
- MARÍN Calahorro Francisco. Fundamentos de Protocolo en la Comunicación Institucional. Madrid. Síntesis, 1997.
- MASLOW, Abraham Harold. Motivación y Personalidad; traducción Caridad Clemente. Madrid. Ediciones Días Santos, 1991.
- MILLERSON Gerald. Técnicas de Realización y Producción de Televisión. España, Instituto Oficial de RadioTelevisión Española, 1991.
- ORTIZ B. Francisco. Técnicas básicas para la producción de Televisión. Bogotá. Fotocopiar Impresores, 1997.
- PASCALE Weil. La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión Barcelona. Paidós Comunicación, 1992.
- PATIÑO Arboledo, J. Fernando. La producción de televisión: manual práctico. Bogotá, 1982.
- PIÑUEL R. José Luis y GAITÁN Moya Juan. Técnicas de Investigación en Comunicación Social. Madrid. Síntesis, 1998.
- PIÑUEL R. José Luis. Teoría de la comunicación y Gestión de las Organizaciones. Madrid. Síntesis, 1997.
- PIZZOLANTE Negrón, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá. Intermedio, 2007.
- PRIETO, Castillo Daniel. Diagnóstico de Comunicación: mensajes, instituciones, comunidades. Quito. CIESPAL, 1990.
- QUIJADAS Miguel A. La televisión: análisis y práctica de la producción de programas. México. Trillas, 2002.
- RAMOS P. Carlos. La comunicación un Punto de Vista Organizacional. México. Trillas 1991.
- REBEILL María Antonieta y RUIZ S. Leila. El Poder de la Comunicación en

las Organizaciones. México. Plaza y Valdés Editores. 1998.

- REDDING Charles. Guía Para Mejorar la Comunicación Gerencial. México. CECSA, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional; traducción Alberto Santiago Fernández Molina. México. Prentice Hall, 1999.
- RODRÍGUEZ M. Darío. Diagnóstico Organizacional. México Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1999.
- RODRÍGUEZ M. Darío. Gestión Organizacional: elementos para su estudio. México Universidad Iberoamericana. Plaza y Valdés, 2003.
- ----- Organizaciones para la modernización. México. Universidad Iberoamericana: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2004.
- SAINZ Miguel. Manual Básico de Producción en Televisión. Madrid. Instituto Oficial de Radiotelevisión Española RTVE, 1994.
- SÁNCHEZ S. Eliécer. Desarrollo Organizacional. Bucaramanga. Ins impresores, 2006.
- ----- Metodología de la investigación: Fundamentación teórica. USTA, Maestría en Administración de empresas. Bucaramanga, 2006.
- SCHERMERHORN John R. Comportamiento Organizacional. México. Limusa Noriega, 2004
- TEJADA Palacios, Luis. Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Bogotá. Editorial Norma. 1987.
- TOLELA, Myers Michele. Administración Mediante la Comunicación. México. Bogotá, Mc. Graw Hill, 1983.
- VIDAL A. Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá. Ediciones Ecoe, 1994.
- ZETTL Herbert. Manual de Producción de Televisión. México. International Thompson Editores, 2000.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama de RCN TV



Anexo B. Encuesta Aplicada a Empleados de Producción

ENCUESTA DE OPINION PARA PRODUCCIÓN

Apreciado (a) Señor (a-ita):

Como parte de un ejercicio estrictamente académico, hemos querido realizar un Diagnóstico sobre las comunicaciones internas en este departamento del Canal.

Ante todo queremos agradecerle su voluntad para participar en él, aprovechando a la vez a oportunidad para destacar la importancia que reviste conocer la situación real.

El éxito de este estudio radica en la exactitud y seriedad de sus respuestas, que deben corresponder estrictamente a sus sentimientos y apreciaciones. Advirtiéndole además que la información lograda se manejará y presentará solamente para el total de los datos obtenidos, es decir, como parte de un informe estadístico que muestre la situación global. Situación que nos permite garantizar que la información que usted suministre tiene carácter estrictamente anónimo.

Este cuestionario se mantendrá exclusivamente en poder de los encuestadores y del Director de este Proyecto de Grado vinculado a la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga y no se entregará a nadie.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta:

- Conteste en lo posible todas las preguntas
- Marque con una **X** sólo la respuesta que se ajusta más a su apreciación o forma de pensar.
- Marque con una **X** sólo una alternativa de respuesta para cada pregunta.
- Sea objetivo y sincero en sus respuestas
- Cualquier duda consúltela con el encuestador.
- Al finalizar, verifique que ha respondido a todas las preguntas que están dentro de sus posibilidades de respuesta.

GRACIAS, Y ADELANTE CON NUESTRO CUESTIONARIO

ENCUESTA DE OPINION PARA PRODUCCIÓN

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIONES INTERNAS

1. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
2. Edad Menor de 25 años _____ De 26 a 35 años _____
- De 36 a 45 años _____ Mayor de 46 años _____
3. Tiempo de servicio en la empresa
- Menos de 5 años _____ De 6 a 10 años _____
- De 11 a 15 años _____ De 16 a 20 años _____
- Más de 21 años _____
4. En su trabajo dirige usted actividades de otras personas?
- Si _____ No _____
5. Qué tipo de contrato tiene con el Canal
- a) Temporal b) Nómina c) Prestación de servicios
6. ¿Cuál es su área de trabajo?
- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Gerencia | <input type="checkbox"/> | Producción | <input type="checkbox"/> | Mercadeo y Ventas | <input type="checkbox"/> |
| Jurídica | <input type="checkbox"/> | Financiera | <input type="checkbox"/> | Atención público | <input type="checkbox"/> |
| Administrativa | <input type="checkbox"/> | Contabilidad | <input type="checkbox"/> | Distribución | <input type="checkbox"/> |
| Presupuesto | <input type="checkbox"/> | Control Interno | <input type="checkbox"/> | Tesorería | <input type="checkbox"/> |

Otra

Cuál?

7. Escolaridad

Primaria _____ Secundaria completa _____ Incompleta _____ Universidad _____

	1 Siempre	2 Frecuente mente	3 A Veces	4 Nunca
8. Para progresar en esta empresa hay que tener padrinos				
9. La mayoría de los trabajadores podemos sugerir ideas para mejorar la calidad del trabajo				
10. La mayoría de los trabajadores podemos sugerir ideas para mejorar los procedimientos de trabajo				
11. Conozco bien al jefe de mi área de trabajo				
12. Cuando tengo un problema tengo confianza para pedirle consejo a mi jefe				
13. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos				
14. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo				
15. Son frecuentes las peleas y enemistades entre los compañeros de trabajo				
16. Mi jefe es una persona seria				
17. El ambiente social de esta empresa es agradable				
18. Me encuentro satisfecho en esta empresa en comparación con los otros sitios donde trabajé				
19. Generalmente, las personas que se vinculan a la empresa reciben un buen entrenamiento para realizar su trabajo				

	1 Siempre	2 Frecuente mente	3 A Veces	4 Nunca
20. Ocorre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo				
21. Cada trabajador cuenta con los elementos de trabajo necesarios				
22. La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores				
23. Esta empresa despide a los trabajadores con ligereza				
24. Con frecuencia ocurre que por miedo a preguntar se decide lenta y equivocadamente				
25. Normalmente se da reconocimiento por el buen desempeño del trabajo				
26. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas				
27. Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente				
28. Yo gano más salario que mis amigos de otras empresas				
29. Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia				
30. El jefe tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesita				
31. Los jefes son cordiales en el trabajo con los colaboradores				
32. En general, los trabajadores de esta empresa son buena gente				
33. Mi familia piensa que esta compañía es un buen sitio para trabajar				

	1 Siempre	2 Frecuente mente	3 A Veces	4 Nunca
36. Aquí se preocupan por mantener informado al personal sobre los nuevos métodos de realizar el trabajo				
37. A menudo se empiezan trabajos que no se sabe porqué se hacen				
38. Los trabajadores estamos contentos con las prestaciones sociales que concede la empresa				
39. Cuando me quejo por algo, la empresa se preocupa por resolver mi problema				
40. La compañía nos trata bien				
41. Aquí se paga al trabajador según su habilidad				
42. Generalmente se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo				
43. En esta empresa los trabajadores se sienten orgullosos por hacer un buen trabajo				
44. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo				
45. Los jefes se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo				
46. Con frecuencia charlo con el jefe de mi área				
47. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa				
50. Acá la gente no se mete en la vida privada de los demás				
51. En esta empresa es fácil hacer reclamos				
	1 Siempre	2 Frecuente mente	3 A Veces	4 Nunca
52. En esta empresa se conocen las noticias de interés para el personal				
53. La iluminación en el puesto de trabajo es adecuada				
54. Aquí se dan ayudas extras fuera de lo que estrictamente exige el contrato de trabajo				
55. Cuando se comete un error se enseña a corregirlo				

56. Por lo general a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa				
57. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia				
58. Cuando una persona está capacitada para un nuevo puesto, generalmente la empresa lo asciende				
59. Aquí se cumplen las promesas que nos hacen				
60. La empresa nos permite tomar decisiones sobre la manera de hacer el trabajo				
61. Esta empresa busca que el trabajador sea cuidadosamente programado				
62. La empresa me apoya cuando tengo un problema familiar				
63. No se toman precauciones para la seguridad de los trabajadores				
64. Mi jefe se preocupa porque el área de trabajo esté funcionando bien				
65. Hay que tener miedo cuando se comete un error				
66. ¿Considera usted que el nivel de información recibida influye en el rendimiento de su trabajo?				
67. Las comunicaciones entre las personas que conforman Producción se dan				
68. Con que frecuencia se da el rumor en Producción				

69. Caracterice las comunicaciones en el Departamento de Producción:

Formales ___ Informales ___ Directas ___ Indirectas ___

A través de qué canales:

Boletines___ Carteleras ___ Reuniones ___ Conversaciones con el jefe _____

email___ Circulares _____ Memorandos _____ Otro _____

70. ¿Qué tipo de información circula?

Novedades de personal

Autorizaciones

Prohibiciones

Órdenes de producción

Nombramientos

Metas de producción

Cumpleaños

Incentivos

Otros

71. Califique de 1 a 3 siendo 1 la menor calificación:

Relaciones laborales

Lugar de trabajo

Comunicación en producción

Ambiente laboral

Compañeros de departamento

72. Registre los aspectos que a su juicio no fueron consultados y las observaciones que juzgue

MUCHAS GRACIAS