

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
ÉNFASIS COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



**CONFORMACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DESDE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN
LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA JEFATURA
DE ACCIÓN INTEGRAL DEL EJÉRCITO DESDE ENERO A OCTUBRE DEL
2012**

**MÓNICA FERNANDA GAMBOA ESTUPIÑAN
COD 2080848**

BOGOTÁ, Abril 16 2012

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
ÉNFASIS COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



**CONFORMACIÓN DE LA SECCIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DESDE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN
LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA JEFATURA
DE ACCIÓN INTEGRAL DEL EJÉRCITO DESDE ENERO A OCTUBRE DEL
2012**

MÓNICA FERNANDA GAMBOA ESTUPIÑAN
COD 2080848

Tutor: Prof. Luis Ernesto Pardo

BOGOTÁ, Abril 16 2012

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, quienes me apoyaron desde el comienzo, siempre creyeron en mí, me brindaron la confianza, el amor y los recursos necesarios para cumplir mis objetivos profesionales y personales.

Dios fue mi fuerza y fe, porque todo lo que te propones se puede lograr.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores de la Universidad Santo Tomás, quienes estuvieron guiándome durante éste proceso lectivo, sacando lo mejor de mí y brindándome la oportunidad de concretar mis sueños. Gracias a ellos pude desarrollar las habilidades y capacidades que me convierten en una gran profesional.

Al Ejército Nacional, las personas que conocí no solo me brindaron la oportunidad de aplicar mis conocimientos, sino también me colaboraron y guiaron durante la construcción de éste trabajo.

También agradezco a todas las personas que confiaron en mí, que me acompañaron y apoyaron en las situaciones más difíciles, sin olvidar a mis compañeros y amigos de la universidad, con quienes tengo los mejores recuerdos de mi vida.

Un especial agradecimiento a mi tutor de trabajo de grado, Luis Ernesto Pardo, por ser mi guía en este proceso y brindar amplio aprendizaje durante mi carrera.

Gracias a todos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 ANTECEDENTES.....	9
1.1.1 Antecedentes Institucionales.....	10
1.1.2 Antecedentes Académicos.....	12
1.2 DIAGNOSTICO.....	18
1.3 NÚCLEO PROBLEMICO.....	20
1.4 PROBLEMA COMUNICATIVO	21
1.5 JUSTIFICACIÓN	23
1.6 OBJETIVOS.....	25
1.6.1 Objetivo General.....	25
1.6.2 Objetivos Específicos.....	25
1.7 METODOLOGIA.....	26
CAPITULO 2 CONTEXTO INSTITUCIONAL	
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	28
2.1 ENTORNO.....	29
2.1.1 Entorno Económico.....	29
2.1.2 Entorno Jurídico.....	30
2.1.3 Entorno Social.....	31
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	32
2.2 FOCALIZACIÓN ESTRATEGICA.....	34
2.2.1 Misión.....	34
2.2.2 Visión.....	34
2.2.3 Principios.....	35

2.2.4	Valores.....	36
2.2.5	Objetivos de Calidad.....	37
2.2.6	Organigrama.....	38
2.2.7	Herramientas de Comunicación.....	39
2.2.7.1	Medios Internos.....	39
2.2.7.2	Medios Externos.....	40

CAPITULO 3

3.	MARCÓ TEÓRICO	42
3.1	Sistematización.....	42
3.2	Comunicación Organizacional.....	44
3.3	Herramientas de Comunicación.....	45
3.4	Comunicación Interna.....	49
3.4.1	Funciones de la Comunicación Interna.....	52
3.5	Manual de Funciones.....	53

CAPITULO 4

4.	MANUAL DE FUNCIONES COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL...56
1.	Introducción
2.	Objeto
3.	Alcance
4.	Marco Conceptual
5.	Contenido estratégico
5.1	Misión
5.2	Visión
5.3	Objetivos
5.4	Valores
6.	Organigrama
7.	Manual de Funciones
7.1	Comunicación Organizacional Ejército
7.1.1	Misión
7.1.2	Visión
7.1.3	Objetivos

7.2 Secciones Comunicación Organizacional	
7.2.1 Estrategias Corporativas	
7.2.2 Proyectos y planes	
7.2.3 Gestión de Información Interna	
7.2.3.1 Medios Audiovisuales	
7.2.3.2 Medios Impresos	
7.2.3.3 Relaciones Públicas	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Conclusiones.....	57
5.2 Recomendaciones.....	59
6. BIBLIOGRAFÍA.....	61
7. ANEXOS.....	64
7.1 Rae.....	64
7.2 Entrevista 1.....	73
7.3 Entrevista 2.....	75
7.4 Interpretación Entrevistas.....	76
7.5 Registro de observación.....	77
7.6 Registro de observación.....	81
7.7 Recuperación Cronológica de la experiencia.....	83

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado es el resultado de un análisis investigativo sobre la conformación de la sección de comunicación organizacional de la dirección de comunicación estratégica de Jefatura de acción integral del ejército nacional para establecer mensajes unificados y direccionados en pro del desarrollo y crecimiento de la organización y sus públicos de interés.

Bajo éste contexto, se buscó la creación de la sección de comunicación organizacional para precisar el alcance del lenguaje, medios y mensajes de las herramientas comunicativas de la organización, y la estructuración y desarrollo de la comunicación que permitan la optimización de las actividades y acciones que desempeña la entidad.

El valor que adquiere éste trabajo radica en reconocer la importancia que tiene la comunicación en el Ejército y sus públicos de interés, para identificar la magnitud de la construcción de herramientas de comunicación efectiva que mejoren y articulen la información, logrando así contribuir en el crecimiento y fortalecimiento de la cultura institucional.

Dentro de las modalidades de trabajo de grado implementadas por la Universidad Santo Tomás, se encuentra la sistematización de experiencias, ésta herramienta permite tomar como base de investigación, una problemática comunicativa que se desarrolla en el contexto donde el estudiante realiza las prácticas profesionales, en este caso el Ejército Nacional convirtiéndolo en un propósito de investigación académico y laboral.

La sistematización de experiencias es un proceso que se desarrolla a partir de vivencias, recopilación de hechos, observaciones o percepciones en la Jefatura de Acción Integral en el Ejército Nacional, los cuales son puestos en orden y reconstruidos en función de obtener y desarrollar capacidades que logren trascender más allá de un objeto de estudio.

Al experimentar los procesos comunicativos que se desarrollaron en la organización, se pudo convertir esas experiencias en el propio objeto de estudio, adquiriendo conocimientos a partir de un contexto real y generando propuestas que permitan nuevos campos de acción comunicativos que logren beneficiar y mejorar la problemática de la organización.

La sistematización se convierte en un requisito que permite elaborar a partir de la observación planteamientos teóricos que logran construir la investigación con la cual se sustenta la temática de grado, logrando una construcción más amplia sobre procesos, actividades y proyectos que se deben hacer en un ambiente laboral, se puede definir como una herramienta que permite una transición de la actividad en la academia a la actividad laboral.

Este trabajo grado no solo aporta a la entidad pública sino también al estudiante, al diseñar e implementar estrategias comunicativas para la transformación de las problemáticas comunicativas que conforman la imagen de la organización y su posicionamiento en el contexto laboral, lo que beneficia al estudiante en la experiencia de fomentar nuevos conocimientos en el ámbito profesional.

La aplicación de la sistematización de experiencias ayuda a conformar el componente organizacional y estructural de la comunicación interna y externa de la institución, para la creación de la sección de Comunicación Organizacional, así determinando a través de la información obtenida, una focalización estratégica para lograr una comunicación efectiva al interior del Ejército que están alineadas a su misión y visión.

CAPITULO 1

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expone el diagnóstico de comunicación en el Ejército Nacional, señalando los problemas comunicativos que surgieron durante las prácticas académicas en Comunicación Organizacional en la Jefatura de Acción Integral de la sección de prensa e información, sobre la nueva sección de Comunicación Organizacional. Para esto se presenta la contextualización de la Institución, sus objetivos, valores, principios, organización interna y externa, y breve contexto histórico entendiendo sus funciones y procesos.

Se identificaron problemas en el manejo de los medios de comunicación institucionales, procesos de comunicación internos y externos, que han dificultado el ejercicio de la comunicación en la organización. Esta recopilación de información se fundamenta a partir de la sistematización de experiencias recopiladas durante el tiempo de práctica, tanto información suministrada, como la investigación y vivencias diarias a partir de la experiencia en el proceso.

1.1. ANTECEDENTES

En el desarrollo de la investigación fue necesario identificar los antecedentes sobre la conformación de la sección de comunicación organizacional al interior y exterior de la Institución, trabajos de grado relacionados con el tema para adquirir la información necesaria. Al interior de la organización no se ha desarrollado trabajos relacionados a la sección de Comunicación Organizacional, pero existen procesos que se iniciaron en su orden necesario en la investigación.

1.1.1 Antecedentes Institucionales

En el Ejército Nacional el área de Comunicaciones estratégicas, se encuentra ubicada en la Jefatura de Acción Integral, que se encarga de crear vínculos entre la sociedad civil y militar a través de herramientas conjuntas para comunicar según el público objetivo, para mejorar el desarrollo de la misión institucional, y de esta forma mantener el apoyo de la población civil, y la imagen del ejército como organización del estado, a través del planeamiento de elementos comunicacionales según las operaciones requeridas en las unidades, para garantizar el funcionamiento, operatividad e impacto sobre los blancos de interés.¹

Para ello Ejército cuenta con una sección llamada prensa e información, la cual contiene: Agencia de Noticias, Prensa comando Ejército, Impresos y publicaciones, página web y La nueva sección de Comunicación Organizacional.²

Esta nueva sección de Comunicación Organizacional se planteó a mediados del año 2011 para coordinar y ejecutar los procesos de comunicación interna (basados en los elementos que conforman la cultura Institucional), con el objetivo de orientar y alinear a los integrantes de la Fuerza, hacia el cumplimiento de la misión Constitucional. Proceso que quedó estacando por no tener personal disponible y encargado en el área de Comunicación Organizacional.³

El planteamiento de esta sección surgió a los cambios en el direccionamiento de la comunicación militar y la necesidad de implementar los nuevos modelos de comunicación para mejorar los problemas internos que han surgido, del manejo regular de los medios y herramientas comunicativas.

¹ REVISTA EJÉRCITO, Plan de campaña Espada de Honor. Agosto, 2012, Edición No. 160, p. 20-29.

² *Ibíd.*,

³ *Ibíd.*,

Para esta labor se diseñó el organigrama de la sección y el número de personas que pertenecen a la sección de Comunicación Organizacional.

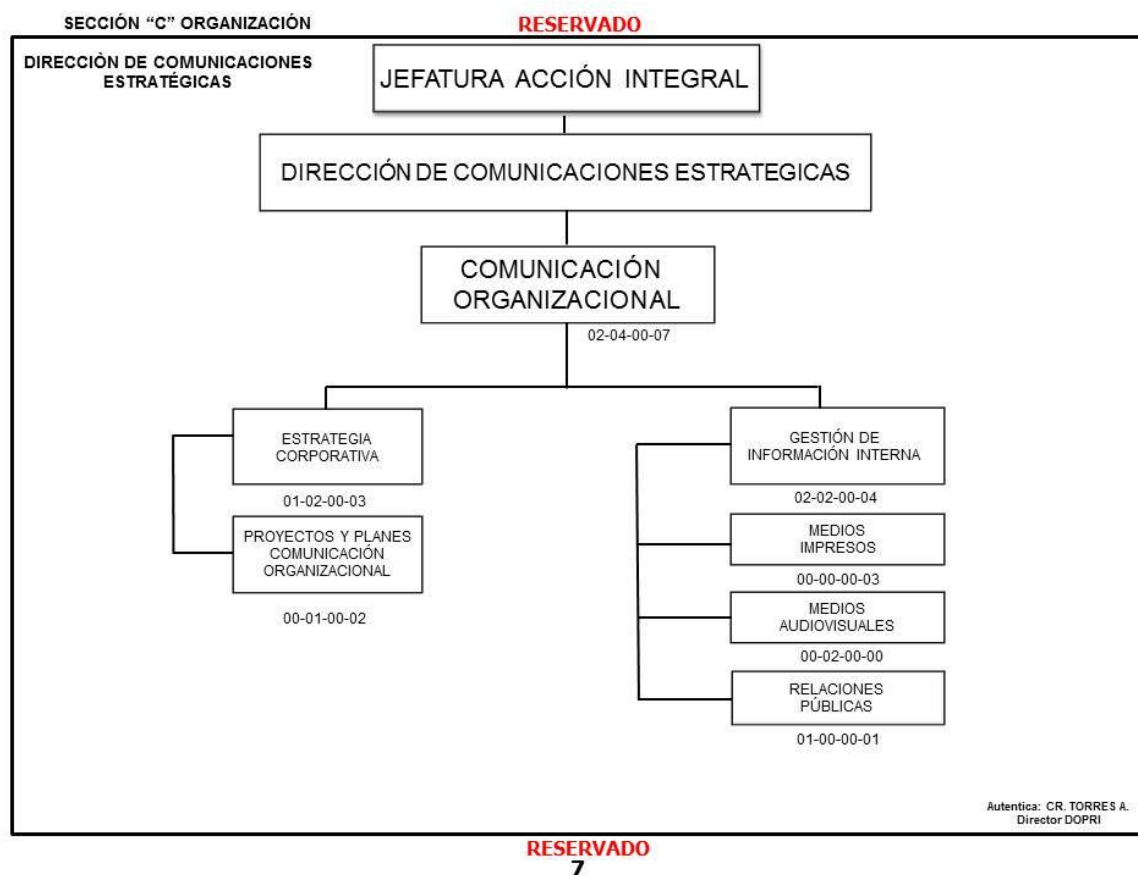


Imagen 1: Organigrama Conformación sección Comunicación Organizacional

1.1.2 Antecedentes Académicos

Al inicio de la sistematización de experiencias, no se obtuvieron registros de adelantos de trabajo de grado en Ejército sobre la creación de la sección de comunicación organizacional al interior de la Institución, por esta razón, se hará referencia a trabajos de grado relacionados en Comunicación Organizacional de diferentes Universidades, que complementan el proceso que se quiere realizar dentro de la sección Comunicación Organizacional de acción Integral Ejército.

Para iniciar se encontró un trabajo de grado de la Universidad de Antioquia realizado por el estudiante John Mario Rodríguez Monsalve titulado: *“La Comunicación como elemento de fortalecimiento Organizacional”*, su objetivo principal es la comunicación estratégica como herramienta implementada para la consecución de los objetivos organizacionales.⁴

En este trabajo de grado habla de como utilizar la comunicación organizacional y estratégica para la gerencia de empresas y administración de los recursos disponibles, como el fortalecimiento en las organizaciones de hoy día, que orientan los procesos al interior de las empresas con diferentes fines y relaciones entre los sujetos que la conforman.

“La propuesta misma de la Gerencia de la Comunicación va más allá de conceptos administrativos y trasciende a ser potenciadora de recursos y creadora de nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.”⁵

A partir de esto se establecieron reflexiones de la comunicación en torno a la integralidad de la comunicación, la comunicación como elemento para cumplir objetivos, la comunicación parte del fortalecimiento organizacional, la proyección de las organizaciones y el trabajo interdisciplinario, las redes sociales y la opinión pública.

En este trabajo de grado algunos autores trabajados resaltan la comunicación como direccionamiento estratégico de las empresas, lo que en Ejército

⁴RODRÍGUEZ MONSALVE, John .2005. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. tesis pregrado, Colombia, Universidad de Antioquia. Facultad de Comunicación Social.

⁵ Ibíd.,

Nacional, se quiere lograr a partir de la modificación del uso de las herramientas comunicativas y demás recursos disponibles para los objetivos militares internos y externos.

Otro trabajo de grado que aporta en la consecución de esta sistematización de experiencias, es en la Universidad Católica Andrés Bello realizado por José Félix Mesa titulado *“Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions”*, una empresa proveedora de servicios de implantación y desarrollo de sistemas.⁶

Debido a un crecimiento acelerado, se empezó a detectar la necesidad de mejorar las comunicaciones internas para posicionar entre los empleados los mensajes clave de la dirección, información institucional, a través de canales más eficientes. Realizando así un diagnóstico organizacional, que midiera la efectividad y satisfacción de las comunicaciones de la organización.

Con esta información y a través del diagnóstico de procesos, permitieron la formulación de estrategias para motivar, incentivar, alinear e informar a todas las áreas de la empresa con un fin y un propósito definido y compartido por todos los integrantes de la organización.

“En este sentido, las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa”⁷

Una organización de gran importancia como el Ejército Nacional debe alinear los objetivos institucionales, misión y visión a los cambios que se van presentado en la actualidad para obtener una cultura institucional unificada que identifique a cada integrante de la Fuerza, modificando los canales, medios y herramientas para cumplir el fin principal en el área de Comunicación organizacional, la comunicación interna.

La comunicación interna es un conjunto de canales facilitador de procesos comunicativos dentro de las empresas, impulsador de mejores relaciones entre

⁶MESA FÉLIX, José. 2009. *“Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions”*, tesis especialización, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Comunicación.

⁷Ibíd.,

los integrantes lo cual se refleja en las comunicaciones externas. Sin embargo, en el Ejército no ve necesaria la presencia de un departamento encargado de estas.

En el trabajo de grado de la Universidad Sergio Arboleda realizado por María Fernanda Daza sobre *“Análisis de las comunicaciones internas de los hoteles Decamerón”* es una investigación enfocada a la necesidad de la comunicación interna como valor en las organizaciones y factor indispensable e importante para el mejoramiento de sus procesos.⁸

Partiendo de que Santa Marta es una ciudad turística y con gran posibilidad de crecimiento del gremio hotelero, el proyecto se enfoca en analizar las comunicaciones internas de dos hoteles, (uno perteneciente a una cadena de hoteles, el otro es independiente y sólo se encuentra en la ciudad).⁹

La investigación es un estudio diagnóstico de descripción de la situación actual de la empresa, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, y de su funcionamiento organizativo. El diagnóstico empresarial se desarrolla con el fin de buscar el cambio que tanto necesitan las empresas y plantear propuestas de mejoramiento en busca de la competitividad empresarial.

Según Ramón Reig en su trabajo de grado *“La comunicación en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: conformación del departamento de periodismo de la facultad de comunicación de la Universidad de Sevilla”*, menciona la importancia de la comunicación institucional entendida a partir de la nueva forma de construir realidad social, pues hoy día los mensajes tienen más estímulos y mayor relevancia que los estímulos procedentes de hechos o personas. Es decir las instituciones tienen

⁸ DAZA LOPEZ, María Fernanda. *“Análisis de las comunicaciones internas de los hoteles Decamerón”*, proyecto de grado, Santa Marta, Universidad Sergio Arboleda. Facultad de Comunicación Social.

⁹ *Ibíd.*,

un área de comunicación en la cual se incluyen las responsabilidades de protocolo, marketing, relaciones públicas y comunicación externa e interna.¹⁰

Para la creación del departamento de periodismo, fue fundamental que la comunicación sea entendida en la organización como la planificación estratégica y proyección social de la entidad, en sus responsabilidades y perspectivas futuras, así la conformación de este nuevo gabinete es un estímulo tanto para la integración de todos sus miembros a planear estratégicamente y proponiendo el mejoramiento de la comunicación interna y externa del departamento.

Hoy es fundamental la buena gestión de la información en las distintas administraciones públicas (Ejército), en las empresas públicas y privadas y en las diversas asociaciones sociales que desean participar en el proceso de interacción comunicativa con el resto de la sociedad a todos los niveles. Por tal motivo, en los últimos años ha proliferado la creación de gabinetes de comunicación en estas organizaciones cuya función específica es favorecer el intercambio de experiencias, información y datos entre dichas entidades y la ciudadanía.

Esta indagación bibliográfica permitió identificar autores como Isabel Laverde en la comunicación organizacional como visión desde la teoría de las organizaciones y sus realidades, Juan Guillermo Pérez, el poder de la comunicación en las organizaciones y Ingrid Rodríguez Guerra en Comunicación Organizacional, teorías y puntos de vista, y otros autores que también incluye conceptos de comunicación organizacional y su clasificación, seguido se establecen conceptos de comunicación interna, sus funciones, instrumentos y flujos de comunicación.

¹⁰RIEG, Ramón. 2010. *“La comunicación en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: conformación departamento de periodismo en la Universidad de Sevilla”*, España, Universidad de Sevilla. Facultad de Comunicación y periodismo.

Finalmente información en la importancia de contar con un departamento o área encargada de gestionar la comunicación interna en las empresas, lo que aportó en procesos metodológicos y herramientas en la conformación de la sección de Comunicación Organizacional dentro del Ejército Nacional.

Los autores tomados de estos trabajos de grado, hacen en su mayoría referente a la comunicación organizacional interna, en la gestión e implementación de los medios de comunicación como herramientas fundamentales en la construcción y difusión del mensaje y su direccionamiento a los públicos de interés y en el reconocimiento de la comunicación como un proceso fundamental dentro del Ejército Nacional, reiterando por supuesto la importancia de la comunicación y la eficiencia que logra dentro de los modelos de organización moderna.

Tema	Autor	Textos
Comunicación Organizacional	Guzmán, Andrea	Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de la comunicación en las organizaciones.
	Delgado, Marina	
	García, Jesús	Comunicación Interna en la empresa.
		Comunicación Interna
Herramientas de Comunicación	Andrea, Horacio	La Comunicación Organizacional
	Ongallo, Carlos	Manual de comunicación guía para gestionar el conocimiento, la información.
Público Interno	Caziñales, Dilcia	Comunicaciones corporativas.
	García, Jesús	Comunicación Interna.

1.2 DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO

La comunicación Organizacional administra los medios y herramientas de comunicación internos y externos junto con los recursos disponibles de forma estratégica para la obtención de los objetivos de la institución, razón de la conformación de esta sección dentro del Ejército e identificar los problemas existentes en el desarrollo de sus funciones, medios de comunicación institucionales, procesos de comunicación internos, para la consolidación en su funcionamiento y direccionamiento estratégico.

El Ejército cuenta con una variedad de medios y herramientas comunicativas (Periódico, revistas, web, televisión, radio, intranet, campañas institucionales y radiogramas) que son de gran importancia para su desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, el direccionamiento de la comunicación es muy fragmentado, pues cada medio se encarga de forma individual de cumplir su papel, pero no tienen unas funciones o procesos planteados como base principal, que conforme y unifique el trabajo en equipo sin olvidar su enfoque principal. Estos elementos contribuyen en la cultura institucional, que es el objetivo que el Ejército quiere culminar con todos sus miembros, pero que de igual forma se ve fragmentado.¹¹

Se entiende que la organización militar es jerárquica, lo que imposibilita algunos procesos comunicativos y toma de decisiones, en cada cambio de comandante existe un nuevo plan de campaña o propósito en el que se debe enfocar toda la organización, pero en este proceso la participación y aporte de ideas que lleva a cabo una proyección estratégica, impide participación a civiles y militares de rango más bajo, o simplemente la rotación militar, traslados, cambios de jefes, interrumpen el desarrollo de los procesos.

¹¹ EJÉRCITO NACIONAL. Plan de Comunicaciones. En: Cartilla liderazgo 2012: Fe en la Causa, Comportamiento ético Superior. 2012. Capítulo VI.

No existe una guía para la consecución y seguimiento de los objetivos planteados de cada plan de comunicación o proyecto de comunicación que se organiza según el mando existente, ni un Manual de Funciones para que el integrante que llegue este enterado que función cumple el departamento o sección al que va a pertenecer. (Rotaciones de grado militar).

Las campañas institucionales como “Fe en la Causa” no cumple en totalidad sus expectativas porque no hay espacios para participar, dialogar, proponer y evaluar los resultados que va arrojando la campaña, y si en algún momento se hacen, no son socializadas con el equipo de trabajo. Las acciones son muy funcionales, es decir, cada quién se encarga de las ordenes recibidas, sin existir un trabajo en equipo continuo por parte de las áreas que componen la dirección de comunicaciones.

Si uno de los objetivos principales del Ejército Nacional es elevar la moral de la tropa, de sus integrantes para mantener la lucha por el país y la soberanía Nacional, las acciones enmarcadas para este proceso son erradas, la cultura institucional en el Ejército no es centralizada porque sus medios y herramientas internas no son direccionadas en un solo enfoque institucional.

1.3 NÚCLEO PROBLÉMICO

¿Qué elementos estratégicos de la comunicación requiere la conformación de la sección de comunicación organizacional para la consolidación de los medios internos y la cultura institucional en el Ejército Nacional?

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ejército Nacional un gran componente para su funcionamiento es la comunicación, la cual debería cumplir funciones como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando e información, solución de problemas, apreciación de situación y mantenimiento del enlace, lineamientos que aún no están unificados y desarrollado en el área de comunicación.

Por lo tanto la inexistencia de una sección de comunicación organizacional es desfavorable porque los procesos comunicativos, no cumplen finalmente los objetivos establecidos. En el Ejército Nacional la importancia de implementar una sola identidad y cultura institucional se ha convertido en la razón primordial de los estándares de la institución, con el fin de empoderar a todos los integrantes y pueblo Colombiano del valor que tienen. Lo que ha sido un proceso complicado en la comunicación interna y externa, pues no se ha utilizado un manejo correcto y direccionado de los procesos y medios comunicativos.

Aunque se cuenta con una variedad de medios de comunicación como: Periódico en Guardia público objetivo Interno, Revista Ejército enfocada al público externo y altos mandos del Ejército, Revista Primera Línea enfocado a los soldados, página web, intranet, programas institucionales, Emisora Ejército, cartelera institucional y medios escritos, no logra cumplir el objetivo primordial, llegar a todos y cada uno de esos públicos objetivos, con el fin de dar un mensaje unificado pero con distinto enfoque que movilice o inicie esa cultura consolidada.

Por esas razones los objetivos de la institución no se cumplen a cabalidad por la inexistencia del manejo adecuado de la comunicación interna y externa, de los medios y procesos comunicativos, es decir, la interacción de la información adecuada dentro del público interno de la institución funcionarios civiles y

militares, que trabajan por el sostenimiento de la imagen y posicionamiento institucional.

La temática planteada en éste trabajo expone el valor de la comunicación organizacional entre la organización (Ejército) y el público de interés (integrantes y funcionarios), en éste caso las líneas de mando primera (soldados), segunda (suboficiales), tercera (oficiales) y civiles, personas que en su mayoría no cuentan con las bases educativas para comprender las herramientas de comunicación o simplemente no están interesados en adquirirlas, por lo tanto es un reto brindar los medios adecuados para lograr los objetivos comunicativos que busca el Ejército Nacional.

La estructuración de medios efectivos, de mensajes direccionados objetivamente y la utilización de un lenguaje práctico, no solamente sirven como un proceso comunicativo organizacional, sino también como un proceso que mejorará sus niveles de recepción informativa y los conceptualizará bajo temáticas reales de interés Nacional.

El planteamiento de ésta temática es importante para la organización en el análisis del cumplimiento de sus objetivos, metas establecidas con sus públicos, funcionamiento, productividad y desarrollo organizacional, también es significativo para los integrantes de la Fuerza, ya que pueden mejorar las acciones operacionales, tácticas y personales que se gestan dentro de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El Ejército Nacional debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos de Comunicación Organizacional, que a nivel interno vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de influencia externa. La importancia de la comunicación organizacional en el Ejército, es fundamental por el rol protagónico que tiene para la seguridad, desarrollo y defensa de la integridad territorial, contemplada en la misión y finalidad constitucional.

Por tanto, el Ejército, como organización, no puede ser ajeno a las nuevas tendencias sobre gerencia en las comunicaciones, porque mantener una comunicación eficiente entre el público interno, permitirá la identificación de sus miembros con sus valores, tradiciones y su historia, así motivándolos a un mayor esfuerzo, disminuyendo la comunicación informal, que es la causante de las crisis y finalmente contribuirá a mantener una imagen positiva frente al público externo.

La Identidad de una organización que se construye a su interior, en este caso el Ejército, se basa en su historia, sus valores éticos y morales, que constituye la identidad que motiva el comportamiento del público interno, es la comunicación organizacional finalmente la que le da identificación a la organización.

De igual forma, las funciones que cubre la comunicación organizacional están definidas en el control de una constante comunicación entre los integrantes del ejército, que facilita la labor de respetar los límites y reglas fijados previamente.

Uno de los derechos primordiales que tiene el personal, es recibir oportunamente información sobre la institución y su trabajo específico con motivación, en la medida en que los integrantes del Ejército conozcan sus

objetivos y actividades, así como la eficiencia con que los está alcanzando, sabrán qué medidas deberán tomar para mejorar su desempeño.

El problema primordial a resolver del Ejército es la división de la comunicación, que imposibilita el desarrollo propicio de los conceptos comunicativos, la comunicación interna y externa, para mantener una imagen, identidad y cultura equilibrada de la institución, que se logra en el direccionamiento de los medios y canales de comunicación planteados en un objetivo inicial de un plan de comunicación estratégico de la fuerza, lo que se considera el tema primordial a tratar en el desarrollo de la creación de la sección de Comunicación Organizacional.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Diseñar e implementar los elementos estratégicos de la comunicación organizacional para la creación del área de comunicación organizacional de la dirección de comunicación estratégica de la jefatura de acción integral del ejército nacional, mediante la sistematización de experiencias como componente organizacional y estructural de la comunicación interna y externa de la institución.

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar la focalización estratégica de la sección de comunicación organizacional dentro de la Dirección de comunicación estratégica del Ejército Nacional según la visión y misión del Ejército Nacional.
- Identificar la composición y lenguaje de las herramientas de comunicación Interna y Externa que dispone el Ejército para implementar mecanismos de comunicación efectiva.
- Crear y estructurar el organigrama del área de Comunicación Organizacional.
- Diseñar e implementar el manual de funciones y competencias laborales del área de Comunicación Organizacional civiles y militares.

1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para tener mayor conocimiento de los procesos operativos e identitarios de la institución se emplearon diferentes herramientas de investigación como observación, la investigación bibliográfica y la entrevista.

El primer método utilizado para la realización de la investigación hecha al interior del Ejército Nacional fue la observación. Esta fue implementada durante la primera parte de la investigación en el reconocimiento del entorno y el funcionamiento interno de la organización para dar muestra de sus divisiones, el funcionamiento de las Jefaturas, las unidades, las relaciones de poder, entre otras.

Sierra y Bravo define la observación como: *“la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”*. Van Dalen y Meyer *“consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”*¹². La observación empleada dentro de la institución permitió determinar las funciones de mando, y los diferentes comportamientos de los integrantes.

El segundo método utilizado fue la investigación bibliográfica, la cual se implemento por medio de la consulta a libros, artículos y páginas web, sobre los conceptos de comunicación interna, comunicación institucional, cultura organizacional, identidad e imagen.

¹² MORAN, Jose Luis. La observación. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela. Tomado de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

Se puede entender como investigación bibliográfica *“la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación es la utilización de la biblioteca y realizar las pesquisas bibliográfica”*¹³. A partir de la cita de autores, se aporta a la investigación los argumentos teóricos que sustenta, el ¿por qué? de las opiniones o procesos que se realizan.

Por último la tercera herramienta de investigación utilizada fue la entrevista, esta es entendida como *“un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas. En este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa”. “Es una conversación formal que tiene una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos, con una estructura más o menos formal e incluso una secuencia de tiempo/acción”*.¹⁴ La entrevista, tiene la particularidad de ser concreta pues las preguntas proporcionan suficiente información al entrevistador, no dejan ambigüedades porque se puede contra preguntar, es personal y no anónima, es directa e inmediata porque no se deja tiempo al entrevistado para consultar las respuestas que va a proporcionar.

Esta sirvió para obtener información sobre los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa tales como departamentalización, comunicación con el público interno y externo e identidad. Determinando las dificultades y aspectos favorables de los medios de comunicación interna.

¹³ La investigación cualitativa. Investigación bibliográfica. Tomado de:
<http://www.slideshare.net/HernanSalazar/investigacin-bibliografica-2463165>

¹⁴ La entrevista: Técnica de recogida de datos en el análisis de una situación social, María E. Sánchez Martín, departamento de sociología VI UCM, Octubre de 2003.
Tomado de: <http://www.ucm.es/info/socio6ed/Profesorado/edu/temas/entrevis.pdf>

CAPITULO 2

CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Ejército Nacional de Colombia es una institución que a lo largo de su existencia ha realizado jornadas de lucha a la causa republicana y ayuda a la Nación, como ejemplo digno de conmemoración y exaltación ante las generaciones, el sacrificio heroico de numerosos Oficiales, Suboficiales y Soldados.

El Ejército Nacional de Colombia se remonta antes de la Independencia. Tres días después del 20 de Julio de 1810, la Junta Suprema encargada de institucionalizar la Independencia, anunció al pueblo, en la plaza mayor de Santa fe, que se creaba el Batallón Voluntarios de Guardias Nacionales, compuestas de Infantería y Caballería, que tenía como fin la nueva autoridad nacionalista.¹⁵

Así da inicio a lo que es hoy el Ejército Nacional una institución de gran importancia, que trabaja por la soberanía y protección de la población Colombia, constituida por diferentes líneas de mando, de la menor a la mayor, Primera línea de mando Soldados Profesionales, segunda línea de mando Suboficiales, tercera y última Oficiales. Quienes se especializan en diferentes armas (Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería Militar, comunicaciones Militares, Inteligencia Militar, Aviación Militar y Cuerpo logístico y administrativo)

¹⁵ EJÉRCITO NACIONAL. Historia del Ejército Nacional de Colombia. [En línea] <<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=204551>>. Citado el 22 de Abril del 2012.

2.1 ENTORNOS

Según Joan Costa, una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará al entorno social, material, cultural, económico, donde la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia, y necesariamente tendrá que comunicarse internamente con su entorno.

Las empresas de la actualidad están compuestas o estrechamente relacionadas con su entorno, entendido desde la perspectiva Italo Pizzolante como: *"Se habla de "entorno" para representar, en forma geométricamente correcta, a "todo aquello que rodea a la empresa". Estudios de "superficie" que llegan a construir verdaderos "mapas" y que permiten ubicar nuestra posición con respecto a los planes institucionales o comerciales definidos por la empresa y "navegar" con un rumbo cierto y claro hacia nuestros objetivos."*¹⁶

Los entornos institucionales del Ejército Nacional nos permiten indagar sobre los referentes que nos dan inicio a la contextualización estratégica, para construir la hipótesis de trabajo.

2.1.1 Entorno Económico

El Ejército Nacional es una entidad pública que tiene como misión proteger la soberanía Nacional, con recursos aportados por el Estado que permiten las estrategias, campañas y operaciones militares.

El Ejército que comprende el Gobierno General desarrolla actividades orientadas a la producción y provisión, gratuita o a precios económicos no significativos, de bienes o servicios, con fines de redistribución de la renta y la riqueza. Esta entidad se caracteriza por la ausencia de lucro; sus recursos provienen de la capacidad del Estado para imponer tributos u otras exacciones

¹⁶ PIZOLANTE. Italo, La "Geometría" de la Comunicación Empresarial. Edición Nº. 34, Razón y palabra (2003).

obligatorias, o por provenir de donaciones privadas o de organismos internacionales.¹⁷

La naturaleza de los recursos que el Ejército obtenga, la forma de su administración y su uso, están vinculados estrictamente a un presupuesto público. Esto implica que la toma de decisiones está limitada, puesto que en la decisión sobre el origen y uso de los recursos intervienen los órganos de representación correspondientes. La aplicación y gestión de dichos recursos se rige por los principios de la función administrativa. El Ejército Nacional, dada su diversidad en cuanto a naturaleza jurídica y económica, están sujetas a la aplicación de principios, normas técnicas y procedimientos de contabilidad pública.¹⁸

2.1.2 Entorno jurídico

El Ejército está condicionado por un entorno jurídico que regula su naturaleza, fines estatales, operación, creación, transformación y liquidación. Este entorno otorga facultades e impone limitaciones para el desarrollo de sus funciones de cometido estatal, por estar sujeto al principio de legalidad.

La Justicia Penal Militar es la jurisdicción especializada de la investigar y juzgar hechos relacionados con el servicio, cometidos por miembros de la Fuerza Pública en actividad, con independencia, autonomía, transparencia y eficacia, de acuerdo a lo establecido en el Código Penal Militar, Ley 522 de 1999.¹⁹

La función constitucional otorgada a la Justicia Penal Militar en el Artículo 116 de la Constitución Política, es administrar justicia en todo el territorio nacional, al igual que lo hacen la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el

¹⁷ CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Plan general de contabilidad pública. [En línea] <http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/8L341m4403D>. Citado el 5 de Julio del 2012.

¹⁸ *Ibíd.*,

¹⁹ JUSTICIA PENAL MILITAR. Misión y visión institucional. [En línea] <<http://www.justiciamilitar.gov.co/irj/portal/JPM?NavigationTarget=navurl://f5c49c50de00089787c46fc13d336a72>>[citado el 15 de agosto]

Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales y los Jueces.²⁰

El Ejército Nacional esta obligado a rendir cuentas y a controlar el uso de los recursos públicos destinados para el desarrollo de sus funciones de cometido estatal, observando los principios de la función administrativa, como son Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.²¹

2.1.3 Entorno Social

El Ejército tiene una misión clara y contundente: *Desarrollar operaciones militares, para defender y mantener la soberanía la independencia, la integridad del territorio nacional, con el fin de asegurar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación.*²² Por eso es entendido, que en la medida en que se obtienen resultados exitosos en las diferentes operaciones que se ejecutan en forma coordinada y permanente, permitiendo que los colombianos puedan acceder a favorables condiciones de seguridad; que de un lado, les genere confianza y fe en las instituciones democráticas legítimamente constituidas.

El Ejército como entidad pública tiene como prioridad inherente una función social inequívoca que requiere de transparencia, servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación para defender la independencia Nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica, la vigencia de un orden justo y la prevalencia del interés general.

²⁰ Ibid.,

²¹ CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Plan general de contabilidad pública. [En línea] <http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/8L341m4403D=>>. Citado el 5 de Julio del 2012.

²² EJÉRCITO NACIONAL. Historia del Ejército Nacional de Colombia. [En línea] <<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=204551>>. Citado el 22 de Abril del 2012

2.1.4 Entorno Tecnológico

El Ejército Nacional *“coordina los medios de difusión para fomentar su participación activa, la transferencia de conocimiento y tecnología, pasos necesarios para ir al ritmo de la evolución del mundo actual”*²³. Tienen como objetivo adquirir el manejo de las herramientas tecnológicas, la ciencia e investigación.

Con este fin se crearon tres nuevas direcciones dependientes de la JEDOC (Jefatura de Educación y Doctrina): Doctrina, Educación y Ciencia y Tecnología (DICTE). En ésta última se adelanta muchas actividades tendientes a colocar al Ejército en el contexto nacional e internacional de la investigación y el desarrollo aplicado.

El Ejército Nacional brinda cursos y capacitaciones en aspectos tecnológicos y herramientas de innovación que se implementen en el área de operaciones. Ya sean en el dominio de armamentos, equipos, carros, aviones, programas etc. Un sin fin de elementos tecnológicos adquiridos para hacer del Ejército más versátil y altamente preparado.

²³ Ejército Nacional, Jefatura de Educación y Doctrina. [En línea] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

2.2 FOCALIZACIÓN ESTRATEGICA

La focalización estratégica significa la ubicación de la organización, definiendo que se quiere lograr, hacia donde se enfoca, que recursos preparar para la gestión, cuál será su diferencial desde el interior hacia el exterior, cómo generar sinergias internas y externas, su imagen e identidad que los representa al público.

La focalización estratégica en el Ejército Nacional se compone de Misión, visión, valores, principios de la organización, objetivos de calidad, organigrama de la institución, herramienta de comunicación y medios internos.

2.2.1 Misión

“El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la legitimidad territorial. Proteger a la población civil, los recursos privados y estatales, para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo que garantice orden constitucional de la Nación”.²⁴

2.2.2 Visión

“Un Ejército legítimo, disciplinado, moderno, profesional, entrenado, afianzado en sus valores, con la moral en alto, capaz de neutralizar las amenazas internas y externas en el cumplimiento de su misión, contribuyendo a la construcción de los caminos de la paz y al desarrollo de la Nación.

En el año 2035, el Ejército Nacional será una Fuerza distinguida por altos estándares de efectividad y competitividad en el cumplimiento de las misiones y roles asignados; flexible y adaptable a los escenarios, con niveles superiores de capacidades operacionales, modernizado y afianzado en el alto desempeño y profesionalización de sus hombres y en la innovación tecnológica, para

²⁴ Ejército Nacional, Sistema de Gestión de Calidad. [En línea] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

combatir las nuevas amenazas, asumir los retos emergentes, preservar la paz, el medio ambiente y contribuir al logro de los fines del Estado, en absoluto arraigo del respeto a la dignidad humana.”²⁵

2.2.3 Principios

Los principios del Ejército son requerimiento indispensables para todos los integrantes.

1. Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del Derecho Internacional Humanitario: Es una obligación el respeto y acatamiento de las normas y preceptos que rigen los Derechos Humanos y el derecho Internacional Humanitario.
2. Respeto por la Constitución y la ley: Acatar y aplicar la Constitución, nuestra misión es defenderla y respetarla.
3. Honor militar: Obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta e irreprochable. Asumir con orgullo y respeto la investidura militar.
4. Disciplina: Condición esencial para la existencia de la Fuerza Militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno.
5. Ética en todas las actuaciones: El comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la moral, acompañada de los valores y virtudes militares.
6. Compromiso: Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme al juramento patrio. Decisión de satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la Ley nos confía. Los principios son conductas o cualidades de todos los seres humanos, con base en ellos se actúa ante las diferentes situaciones que se plantea en las actividades, en este caso laborales, tienen que ver principalmente con los efectos que tiene en las otras personas (compañeros de trabajo), en la sociedad o en nuestro medio ambiente en general.

²⁵ Ibid.,

2.2.4 Valores

Según Álvaro Hamburguer “los valores en las organizaciones son el eje fundamental para poder construir la forma como puede y quiere ser percibida ante públicos internos y externos se fundamentan básicamente en la concepción que se quiere obtener mediante un proceso de conciencia de la organización para alcanzar los objetivos.”²⁶ La dimensión ética de la empresa no se traduce en la valoración moral de las acciones realizadas al interior y al exterior, sino también en la dinámica constitucional que ha de generarse para no mermar ninguna dimensión humana.

En el Ejército los valores son un conjunto de creencias construidas entre todos, que dará estabilidad al Ejército especialmente en época de tensión y cambio.

1. Respeto: Profunda consideración por todas las personas y su dignidad, los compañeros, los superiores, subalternos, por uno mismo y su familia.
2. Honestidad: Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con nuestra conciencia.
3. Lealtad: Es ser fiel y seguro con la patria, con la institución, con el cumplimiento de la ley, con los superiores, con los compañeros y con la misión.
4. Valor: Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar.
5. Prudencia: Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.
6. Constancia: Actitud y hábito permanente, sin interrupción, persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.
7. Solidaridad: Responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de la población.²⁷

La ética en la empresa implica organizar un conjunto de principios y disposiciones orientados a que el hombre se desarrolle. La creatividad, la fraternidad y la justicia deben ser revaloradas con el propósito de conformar a la empresa como una verdadera comunidad humana, y no sólo como el producto de intereses.

²⁶ HAMBURGUER, Álvaro. Ética de la empresa: “El desafío de la nueva cultura empresarial”. (2004)

²⁷ *Ibíd.*,

2.2.5Objetivos de Calidad

1. Acelerar la derrota de las ONT'S a fin de contribuir a la consolidación y construir la paz.
2. Consolidar la seguridad regional y local para garantizar el desarrollo socioeconómico, la protección de los recursos estratégicos y la gobernabilidad.
3. Fortalecer el desarrollo integral del hombre como esencia para la transformación institucional armonizada.
4. Garantizar las capacidades estratégicas para la Defensa Nacional.
5. Afianza el respeto por los DDHH y el DIH y desarrollar instrumentos para la Defensa Integral.
6. Articular la gestión institucional con mejores prácticas para el planeamiento estratégico, la optimización de recursos, desarrollo tecnológico y proyección de la Fuerza.²⁸

De acuerdo a los objetivos institucionales, la sección de comunicación organizacional debe trabajar encaminada, y lograr la identificación institucional por parte de sus miembros, a través de los diferentes medios y estrategias comunicativas.

²⁸ *Ibíd.*,

2.2.6 Organigrama



Imagen 2: Organigrama Ejército Nacional

2.2.7 Herramientas de Comunicación

Los medios y herramientas de comunicación que tiene Ejército son.

2.2.7.1 Medios Internos

Los medios internos en la institución tienen como papel informar a los integrantes de la Fuerza sobre temas institucionales, con el fin de empoderar a cada uno de los funcionarios en la importancia de su labor militar, en el Ejército la comunicación Organizacional tiene un enfoque solo Interno²⁹

- Periódico En Guardia: es una publicación de carácter interno que circula bimestralmente y tiene como finalidad difundir el trabajo y las actividades adelantadas por las diferentes Unidades Militares en beneficio de la sociedad, la democracia e imagen institucional, de esta publicación se realizan seis ediciones al año y se producen 20.000 ejemplares por edición que son distribuidos a las diferentes unidades del Ejército.

- La Revista Primera Línea: Esta publicación de carácter interno, es un espacio de difusión alternativo y un medio de comunicación especializado para los militares que a diario se enfrentan al desafío del combate y servirá para fortalecer el liderazgo, la vocación militar, el respeto por la dignidad humana y el manejo efectivo de la comunicación organizacional, de esta publicación se realizan seis ediciones al año y se producen 50.000 ejemplares por edición que son distribuidos a las unidades del Ejército.

²⁹ EJÉRCITO NACIONAL. Plan de Comunicaciones. En: Cartilla liderazgo 2012: Fe en la Causa, Comportamiento ético Superior. 2012. Capítulo VI

-Intranet: Sistema de divulgación e información de la institución, novedades, ordenes, datos de interés para el personal que interno que integra la Fuerza.

-Cartelera organizacional: es importante tener en cuenta que este ubicada en un lugar visible, crear entre los miembros de la Institución la cultura de lectura de la cartelera y tener en cuenta la variación de diseños y disposiciones para evitar la rutina.

- Soportes escritos: cartas, circulares, memorandos, manuales de procedimientos, tarjetas, directivas, radiogramas.

2.2.7.2 Medios Externos

Los medios Externos tienen como misión controlar la información sobre el Ejército que será publicidad en medios de comunicación Nacionales.³⁰

Boletín Informativo: Es elaborado por la Agencia de Noticias del Ejército, en él se destacan las principales noticias difundidas por los medios de comunicación a nivel nacional e internacional que hacen referencia a la Institución.

-La Revista Ejército: esta publicación de carácter externo es un medio informativo con una moderna propuesta periodística en la que se difunde información mucho más profunda con contenidos noticiosos y de verdadero interés para los lectores. En ella se publican temas de relevancia institucional. Durante el año se realizan seis ediciones y por cada edición se producen 5.000 ejemplares.

- Página web Ejército: este sistema permite la divulgación de información de la institución no solo en materia de resultados operacionales sino también novedades, datos de interés para el personal que integra la Fuerza, permitiendo que todos sus visitantes permanezcan informados.

³⁰ Ibíd.,

- Programas Institucionales: la Institución cuenta con dos programas institucionales

‘En contacto’ que se emite los días miércoles a las 11:00 pm, canal Uno, y el cual a través de un formato de entrevistas a personalidades de la vida nacional presenta un análisis de los hechos noticiosos del momento y el magazín.

‘Vamos Colombia’, el cual se transmite los días domingo a la 2:00 pm, por el canal Uno.

- Emisora del Ejército: Colombia Estéreo es un medio que tiene el objetivo de brindar a los oyentes información con carácter participativo, popular, educativo, cultural y recreativo, de igual forma, incrementar la moral, espíritu de lucha y sentido de pertenencia de las tropas. El sistema radial tiene una emisora matriz ubicada en Bogotá, desde donde se emiten programas de interés nacional y 97 emisoras ubicadas en diferentes regiones del país, las cuales asumen su propia programación.

- Presentaciones Multimedia: Campaña ‘Fe en la causa’

- Folletos e Informativos: Estos se realizan para dar a conocer información de algún tema particular que sea necesario difundir.

- Campañas institucionales: Estas son campañas a nivel interno para mantener la unidad militar y la moral en alto, con fines estratégicos a la misión institucional.

CAPITULO 3

MARCO TEÓRICO

El presente Marco teórico se basa en un análisis comparativo sobre las posturas que los autores Oscar Alfara, Patricia Guzmán, Mariana Delgado, Horacio Andrade entre otros, hacen referencia sobre conceptos de comunicación organizacional interna, en la gestión e implementación de los medios de comunicación como herramientas fundamentales en la construcción de la cultura organizacional, difusión del mensaje y su direccionamiento a los públicos de interés y en el reconocimiento de la comunicación como un proceso fundamental dentro del Ejército, reiterando por supuesto la importancia de la comunicación y la eficiencia que logra al interior de los modelos de organización moderna.

3.1 Sistematización de Experiencias

La sistematización hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e información, con el fin de obtener resultados organizados por categorías, Oscar Jara habla de la sistematización de experiencias como: *“La más compleja, tratar de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores”*.³¹

Sistematizar experiencias significa tener claro el proceso que se esta realizando, entender e interpretar los conceptos obtenidos en la recolección ordenada y reconstrucción de la información. Teniendo claro los elementos subjetivos y objetivos que han surgido en el proceso, sacando los resultados y enseñanzas de la misma practica. Para así analizar las experiencias recopiladas, identificando cada actor, participante de los procesos de intercambio e interacción, conociendo el desarrollo de cada proceso realizando una reconstrucción de sucesos y ordenamiento de los distintos elementos que han intervenido.

³¹ ALFARA, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. Centro de Estudios y publicaciones Alforja. Costa Rica. 2001

“La sistematización de experiencias es importante por la investigación que se origina y los beneficios comunicativos que le puede brindar a la organización, la recopilación de vivencias y hechos fundamentados bajo la observación y exploración”³² ya que contribuyen en la gestión de acciones comunicativas, mejorando los objetivos organizacionales con el fin de arraigar y atraer a sus públicos de interés.

En el caso de la creación de la sección de Comunicación Organizacional, la sistematización de experiencias es un proceso que permite identificar las falencias o procesos a mejorar en el manejo de la comunicación interna y externa de la institución, el clima laboral, y la cultura institucional que se quiere transmitir a cada integrante a través del buen manejo de los medios comunicativos que existen.

Estas experiencias recopiladas, suministradas, como las vivencias diarias e investigación aplicada, sustentan el desarrollo y planteamientos estratégicos para poder corregir las dificultades comunicativas dentro del Ejército.

La sistematización beneficia a la organización pero también al practicante, ya que partir de la observación de las falencias, se puede implementar mejores modelos de comunicación que lograrían establecer el óptimo desarrollo a nivel organizativo, también le permite al estudiante de comunicación social brindar las mejores aptitudes y habilidades, proponiendo iniciativas de comunicación o aplicando acciones correctivas y preventivas que ayuden en la gestión de la organización.

³² *Ibíd.*,

3.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un eje fundamental dentro de una organización, se puede considerar como un proceso que contribuye a mejorar la credibilidad, competitividad, posicionamiento e imagen de una institución, mediante la implementación de sistemas de comunicación e información dirigidos estratégicamente a los públicos de interés.

La comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva de la comunicación pública. *“Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca, tiene el componente de lo público”*³³. Todas las organizaciones desarrollan actividades de interacción que involucran a diferentes audiencias, el hecho de generar una exposición de la información a nivel interno y externo de una institución, significa establecer una comunicación pública, éste proceso se puede clasificar dentro de la comunicación organizacional que desarrolla una entidad.

*“Entenderemos por comunicación organizacional el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada en una organización”*³⁴. Dentro de una organización siempre va a existir la emisión y recepción de un mensaje, éste proceso de comunicación se da por la vinculación entre sí que tienen las personas que conforman la entidad, la comunicación organizacional utiliza estos mensajes para alinear las acciones, aptitudes, habilidades, etc., con el fin de concretar el propósito establecido. Para el Ejército es esencial la comunicación organizacional, dado que es un proceso que sirve para mejorar la gestión de la institución y contribuir en la optimización de las actividades que se desarrollan con los públicos de interés, las acciones de comunicación que

³³ GUZMÁN, Patricia Adriana. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. ECOE. Bogotá. Colombia. 2007.

³⁴ DELGADO, Marina. Comunicación interna en la empresa. Eureka Media. Barcelona. 2005.

ha implementado la organización en su mayoría están dirigidas al público externo, es preciso extender y aumentar esas acciones hacia el público interno (integrantes militares y civiles) para lograr el impacto que se busca.

Es importante desarrollar una comunicación direccionada y estratégica para cumplir los objetivos establecidos, pero éste procedimiento solo se puede lograr con la implementación adecuada de las herramientas de comunicación, lo que se ha convertido en un aspecto necesario, dado que promueven el relacionamiento e interacción entre la institución y su público de interés Colombia, a partir del funcionamiento interno apropiado.

3.3 Herramientas de Comunicación

Las herramientas de comunicación son un aspecto indispensable para las organizaciones pues promueven el adecuado relacionamiento e interacción entre los integrantes de la institución con el direccionamiento adecuado a los públicos de objetivos.

“Las herramientas de comunicación son elementos instrumentales”³⁵ que persiguen: a) poner en contacto los niveles internos de la organización, b) mejorar la interacción entre dos o más grupos, o individuos de dicha organización y c) recabar o transmitir la información en cualquier de los niveles organizativos.

Dentro de los objetivos del Ejército, se resalta la importancia en implementar una cultura unificada que se logra a partir de la comunicación direccionada para optimizar las acciones operativas y tácticas de los integrantes, brindando información que conceptualice e integre a los públicos bajo la funcionalidad de “Fe en la causa” que se busca profundizar mediante la implementación de las herramientas de comunicación.

³⁵ ANDRADE, Horacio. La comunicación organizacional interna. Netbiblo. España. 2005.

Las herramientas de comunicación incluyen a los medios como instrumentos indispensables en los procesos de comunicación internos y externos, no sólo se deben utilizar para informar, entretener o comunicar, también deben ser utilizadas como un recurso necesario en la cultura organizacional de la institución, objetivo principal dentro de la comunicación interna militar, pero que ha tenido dificultades en la guía adecuado de las herramientas y medios comunicativos utilizados por el Ejército, descentralizando los procesos comunicativos que deberían ser unificados.

Cuando de medios de comunicación organizacional se trata, se rige el concepto que estos deben cumplir tareas como la de: *“informar, educar, entretener, influir en la función cultural, función de integración, función de consolidación y sustento de la imagen corporativa de la empresa a nivel externo como a interno.”*³⁶ Aunque el Ejército implementa herramientas de comunicación dirigidas a los oficiales, suboficiales, soldados y público externo, su frecuencia no ha sido apropiada y su impacto ha sido mínimo, dado que cada herramienta de comunicación tiene un enfoque específico, pero se desalinean a la hora de mantener un mensaje unido, que genere esa cultura organizacional.

Los enfoques de información no están direccionados y se pierde el objetivo principal, solo se han constituido en informar y entretener, sin sacar provecho de otros usos y modalidades más eficientes, como las de consolidar, educar y mantener una imagen institucional, con el fin de tener una identidad en los miembros del Ejército.

*“Hay organizaciones que se ven obligadas a utilizar determinadas herramientas de comunicación interna, pero que realmente consideran eficaces a otras que, por una serie motivos, no utilizan mayoritariamente”*³⁷. La utilización y construcción de estas herramientas en algunas ocasiones no han tenido el

³⁶ ROMERO, Victoria. La lengua española y la comunicación. Ariel s.a. Barcelona. España. 2009.

³⁷ ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson. Madrid. 2007.

impacto necesario para mejorar la eficiencia laboral y la comprensión adecuada de estos instrumentos por parte de los integrantes pertenecientes a la organización, en el caso de los radiogramas utilizados para informar sobre alguna eventualidad, no tienen el uso adecuado.

Algunas herramientas que implementa en Ejército no han tenido la recepción que se ha esperado, pocas han tenido éxito dentro de la comunicación con los integrantes, las que han logrado esa efectividad, por costos no se han podido seguir implementando, un ejemplo radica en los videos institucionales que brinda la organización, los cuales generaron el impacto que se quería en el momento que se utilizaron.

Las herramientas de comunicación son necesarias dentro de la gestión comunicativa que desarrolla la Institución, su adecuada implementación puede lograr el cumplimiento de los objetivos y mejorar las relaciones con los públicos de interés, además permiten que el mensaje fluya de forma apropiada y logre el propósito establecido, que desarrollan capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación, en definitiva, de información, es importante reconocer que para lograr estos procesos, cada herramienta debe estar bien definida, diseñada y producida en función del mensaje que se quiera transmitir.

Para El Ejército los medios tradicionales son los de mayor cobertura, ya que son los más utilizados en el momento de informar y comunicar al público interno, *“Las organizaciones que consideran que la comunicación con sus colaboradores es importante, no solamente han establecido los medios “tradicionales”, que facilitan el flujo de información, tales como revistas, intranet, boletines, tablero de avisos, Instrucciones por escrito, correo electrónico, folletos, guías, manuales, entre otras.”*³⁸ Pero no quiere decir que

³⁸ ANDRADE, Horacio. La comunicación organizacional interna.op. cit., p.89.

sean los únicos medios que permiten que la información llegue oportuna y veraz.

Es claro que la comunicación con los soldados es fundamental, es una forma eficaz de establecer relación y promover el interés de los integrantes hacia el Ejército, algunos de estas herramientas comunicativas no manejan un lenguaje o diseño adecuado para propiciar el impacto que se busca.

Los radiogramas son Instrucciones por escrito tales como actas, un medio tradicional que utiliza la organización para establecer comunicación interna, pero que ha evidenciado que le falta de una estructura planeada, diseñada para generar interés.

Estos medios tradicionales contruidos con un lenguaje escrito, han tenido cierto déficit en su implementación, pero en algunos casos han permitido vincular a los integrantes militares y civiles de la institución, logrando poco a poco incluirlos dentro de los procesos de comunicación del Ejército.

3.4 Comunicación Interna

La Comunicación Interna es transmitira la Organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa, de igual forma se puede conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo.

En este caso, la idea central hacer partícipesa todos los miembros de las actividadesde la organización, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación

Los públicos de interés se segmentan a partir de los objetivos comunicativos de la organización y aunque Ejército plantea sus lineamientos de comunicación con cada público de forma estratégica, se puede evidenciar la necesidad de implementar herramientas de comunicación que refuercen y mejoren el acto comunicativo.

Se debe lograr que el personal colabore satisfecho con la institución y que sus actividades hacia ella sean positivas mediante su apoyo, para así lograr los propósitos de la institución, *“El personal es un importante transmisor de la imagen hacia otros públicos a los cuales, lógicamente, transmitirá la misma imagen que recibe”*³⁹, por esto el público interno es una de las partes más importantes en la organización, la comunicación con éste target es primordial dentro de la planeación estratégica de la organización y las herramientas de comunicación son la forma para alcanzar la inclusión y empoderamiento del personal.

³⁹CAZIÑALES, Dilia. Comunicaciones Corporativas. CEC.S.A. Venezuela. 2009.

Una comunicación alineada con los objetivos de la organización, puede lograr en el público interno la promoción y divulgación de la imagen de la organización, de ser positivo éste mensaje se verá reflejado en la percepción del exterior, *“El público interno tiene la responsabilidad del manejo de la información, para una óptima comunicación organizacional.”* se hace necesaria la canalización del flujo comunicativo interno, interpretando correctamente los mensajes y evitando distorsiones

Para Ejército el personal interno cumple con una función objetiva, cada uno tiene una labor importante dentro de la organización pero todos tienen la responsabilidad del manejo de la información de su sección, los mensajes comunicativos se deberían alinear desde la dirección, para unificar la información y la veracidad del mensaje sea efectiva. Esta metodología de trabajo fragmenta la comunicación y no permite desarrollar una comunicación adecuada.

Se hace necesaria la implementación de herramientas de comunicaciones eficientes y versátiles que ayuden a alinear el mensaje comunicativo y permitan una mayor participación de éste público, con el fin de construir un solo mensaje y lograr los objetivos de la institución a nivel interno.

*“La corporación debe establecer unas buenas comunicaciones internas, incluso antes de iniciar las externas, ya que los empleados deben ser los primeros en saber lo que se va a emprender, como se va a realizar y por qué.”*⁴⁰ La metodología que Ejército aplica en la comunicaciones internas se divide de dos formas, la primera son las decisiones que se toman desde la cúpula militar, luego se transmiten la Dirección de Acción Integral, las cuales son comunicadas en algunas ocasiones a los empleados o directamente al público externo, dependiendo los intereses que se establezcan.

⁴⁰CAZIÑALES, op. cit., p.50.

Por otro lado, están las decisiones que solamente se toman desde la cúpula militar y dirección, son comunicadas a los empleados, en algunas circunstancias Dentro de las acciones comunicativas que el Ejército desarrolla con el público interno se identifica:

- La consolidación y entrega de informes mensuales sobre la gestión de la organización, reporte de las acciones
- Entrega de documento final con los detalles de operación del proyecto con conclusiones, ajustes realizados y posibles dinámicas de ejecución a diferentes escalas.

“Un ambiente interno y externo bien comunicado, permite potenciar planes de formación y evaluar el pensamiento del equipo: sus comentarios, reclamos, conflicto, nivel de identificación y compromiso que se tenga con la organización.”⁴¹

Para Ejército el involucrar la comunicación como un área interna fue de gran relevancia, no lo habían visualizado como una necesidad prioritaria dentro de la organización, pero a medida de que Ejército fue creciendo, se reconoció la importancia de ésta ciencia social, porque no solo constituía una base para el control y manejo de la información, sino también era una herramienta para desarrollar estrategias de impacto en los públicos de interés, donde sus integrantes hagan parte y estén de acuerdo con los procesos dentro de la organización.

“Los comunicadores son los responsables de escoger de manera adecuada la transmisión del mensaje y el manejo de la información.”⁴² La participación de un comunicador organizacional permite la implementación y desarrollo de medios de comunicación efectivos, define la estructura y diseño de las herramientas comunicativas, construye y refuerza lineamientos de comunicación con los públicos de interés, con el fin de desarrollar un mensaje unificado generando interés y reconocimiento de la organización.

⁴¹PIZZOLANTE NEGRÓN, op. cit., p.219.

⁴²GARCÍA JIMÉNEZ, op. cit., p.30.

La comunicación social en Ejército se vuelve esa herramienta capaz de articular los intereses de los públicos en función de concretar las acciones y objetivos que se han planteado, ejerciendo una unión y responsabilidad de las partes involucradas para lograr el cumplimiento de lo establecido.

La organización se encuentra en la búsqueda de utilizar medios de comunicación eficientes que logren publicar y poner al alcance de todas las acciones que desarrolla la organización, manteniendo solo un enfoque informativo.

3.4.1 Funciones de la comunicación interna

El control del comportamiento: se puede ver de dos maneras: la primera, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los integrantes; la segunda, informal, también controla el comportamiento de los grupos de trabajo, ya que si son molestados o acosados algunos de sus miembros, se lo comunican entre ellos.

- La motivación: La comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los integrantes del Ejército, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio.

- La expresión emocional: La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción, por ello se dice que la comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. En el Ejército al cumplir un objetivo, culminar tareas y

- La información: La función informativa que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel en la toma de decisiones, proporcionando la información para identificar y evaluar las opciones alternativas. Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las otras, casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones. (Cedaro, K. 2007. p, 84- 87)⁴³

⁴³ Castro, M. Jiménez, L. (2008). Caso Unionconsulting: "Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna". Trabajo de grado para optar el título de Comunicadoras Sociales. Pontificia

3.5 Manual de Funciones

La Función pública define el manual específico de funciones y de competencias en un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. *“Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo”*.⁴⁴

El manual específico de funciones y de competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos.

- ✓ Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación de desempeño.
- ✓ Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos.
- ✓ Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.
- ✓ Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.⁴⁵

Cada persona tiene capacidades para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, es donde los funcionarios deben tener conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar en el cargo requerido.

Universidad Javeriana. Extraído el 24 de noviembre de 2009 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>.

⁴⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Instructivo para el ajuste del Manual específico de Funciones y de Competencias Laborales. Pagina 15

⁴⁵ *Ibíd.*,

Según la Constitución de 1991 en el Artículo No. 122: *“No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.”*⁴⁶En la sección de Comunicación organizacional cada funcionario debe tener las características requeridas en el Manual de Funciones, para cumplir con una Comunicación optima a nivel interno y obtener una cultura institucional basada en las capacidades y participación de cada ente que lo compone.

El manual de funciones es una herramienta que permite evaluar y controlar el desempeño de los funcionarios, según el Artículo No. 269 de la constitución de 1991: *“En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.”*⁴⁷Es un documento que hace parte fundamental del Sistema de Gestión de Calidad, basado en procesos de mejoramiento en la prestación del servicio de forma eficaz, eficiente que generará la efectividad esperada en la organización.

La Identificación, estructuración, documentación de los procesos y procedimientos de la labor del Ejército, son un instrumento para la planificación hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la prestación de servicios. La elaboración de este manual es asumida desde dos puntos, uno de tipo legal y otro relacionado con la razón de ser de la sección de Comunicación Organizacional de la Jefatura de Acción Integral que debe incluir en su gestión.

⁴⁶CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA 1991, Artículo No. 22.

⁴⁷Ibíd.,

El manual más que una parte normativa es constituido con el fin de que los funcionarios que hagan parte de esta sección, administren el cargo adquirido, planteados y orientados para el buen funcionamiento y seguimiento de los objetivos de la Jefatura de Acción Integral.

El éxito de la gestión en la organización depende, en gran parte, de la combinación permanente de mejoras administrativas (racionalización desarrollo organizacional). De ahí la importancia de implementar, adoptar y desarrollar el uso de los manuales que faciliten al funcionario realizar sus labores aplicando los principios básicos de control interno.

CAPITULO 4

4. MANUAL DE FUNCIONES COMUNICACIÓN

NOTA ACLARATORIA

El Manual se encuentra en un archivo (formato PDF) anexo del Trabajo de Grado, es un documento independiente con paginación propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La sección de Comunicación organizacionales necesaria dentro la gestión que tiene el Ejército Nacional, dado que partir del desarrollo de esta disciplina se pueden lograr articular y direccionar las acciones, en función de cumplir los propósitos con los públicos de interés.
- ✓ El Manual de funciones de la Sección de Comunicación organizacional logro conformar las competencias, funciones y requerimientos para los empleados.
- ✓ La conformación de la sección de comunicación organizacional se estructuro de acuerdo a la focalización estratégica del Ejército, así obteniendo una visión, misión y objetivos claros de acuerdo a la comunicación interna y la cultura institucional.
- ✓ El impacto de las herramientas de comunicación dentro de la Institución es esencial, se podría decir que fundamental, además de ser instrumentos que fomentan las relaciones personales y laborales, pueden ser útiles para alinear los objetivos de una organización, con el interés de contribuir en el bienestar y crecimiento de la misma.
- ✓ Las herramientas de comunicación que brinda el Ejército no han tenido la efectividad que se espera, aunque han servido para informar de forma básica, se necesita del diseño y construcción de un mensaje integrador y emotivo que logre vinculen y arraigan de forma apropiada a los integrantes.
- ✓ Hay que mejorar el enfoque de las acciones que se van a desarrollar con los integrantes, porque aunque Ejército quiere establecer mensajes que integren, motiven y promuevan el buen desempeño y arraigo con la organización, que se vea reflejado en la productividad y crecimiento de

la cultura organizacional, no ha logrado esos objetivos, lo que ha conseguido hasta ahora es generar un proceso de operatividad básico y monótono.

- ✓ Se debe evaluar mediante herramientas de investigación (entrevistas, encuestas y un focus group) los niveles de aceptación, entendimiento e interés de las herramientas de comunicación que brinda el proyecto a los integrantes de la Institución.
- ✓ La sistematización de experiencias permitió la recolección de información, vivencias diarias que aportan ala construcción del trabajo de grado, enfocando el énfasis organizacional, en los aspectos organizacionales de la Institución.
- ✓ El énfasis de comunicación organizacional adquirido en la Universidad, me permitió desarrollar los procesos y estrategias adecuadas para la conformación de la sección de Comunicación Organizacional en el Ejército, proyectando los objetivos organizacionales.
- ✓ Las prácticas profesionales me permitieron adquirir perspectivas de las organizaciones y sus necesidades, la importancia de la comunicación interna con sus empleados en el desarrollo de los objetivos organizacionales.
- ✓ La conformación de la sección de comunicación organizacional, probó mis capacidades y el gusto por querer aprender más sobre la comunicación estratégica e interna para cumplir los objetivos de la Institución.

5.2 RECOMENDACIONES

1. La Sección de Comunicación Interna de la Dirección de Comunicación Estratégica de la Jefatura de Acción Integral, es un área que existe teóricamente aprobada, pero necesita que esos procesos ya planteados y establecidos pasen a ser cumplidos en hechos y funciones.
2. Según lo establecido la sección comprende un personal de 14 funcionarios, de los cuales solo existen seis, para su funcionamiento adecuado y cumplimiento de los objetivos organizacionales, debe existir el grupo de trabajo adecuado que de lo suficiente para el buen desarrollo.
3. Los planes de trabajo deben realizarse con bastante antelación, para tener previsto las dificultades y planes de ejecución según el caso. Para ellos todos los funcionarios de esta sección deben aportar ideas y estrategias para que los medios de comunicación cumplan su correspondiente deber.
4. Cada medio de comunicación interna debe tener un encargado, que conozca las funciones y requerimientos, público objetivo, directrices y linealidad de trabajo unificado con sus compañeros.
5. Si el plan de trabajo es enfocado en una sola campaña, todos los medios deben trabajar en conjunto para suplir toda la información necesaria a sus públicos objetivos, trabajando conjuntamente con sus compañeros.
6. Un proceso mensual en donde se organicen en grupo de trabajo, los cuales que presenten la propuesta comunicativa del mes que tenga la función de informar, generar opinión y construir conocimiento, ésta ira rotando, de forma que permita la participación e integración de todos.
7. Realizar focus group con integrantes de la Fuerza que brinden la posibilidad de cambios o aportes a mejorar en los medios de comunicación interna.

8. Para lograr cultura institucional se debe trabajar de la mano con las unidades y batallones, una comunicación efectiva es cuando todos sus integrantes trabajan unificadamente.
9. Abrir un buzón de sugerencias que solo tenga la funcionalidad de enviarle mensajes a la Jefatura de Acción Integral sobre las sugerencia, opiniones y mejoras que los integrantes quieren ver, pero así mismo desde Acción Integral retornar los mensajes con repuestas claras y concisas sobre la acciones a tomar.
10. La intranet, siendo un medio institucional es la herramienta de comunicación interna más cercana a los funcionarios, es de importancia generar estrategias innovadoras que faciliten la navegación de este medio.
11. El periódico En Guardia siendo un medio de Comunicación Interna debería involucrar más a lo diferentes integrantes, no solo dirigirse a los comandantes, y de más hecho de interés que se publiquen de las unidades, sino darle un sentido de pertenencia a quienes hacer parte de la Institución.
12. La revista primera línea enfocado a los soldados deben manejar un contexto que piense en las cosas que ellos quisieran saber, temas de interés si se tiene claro que están en la selva.
13. La Facultad de Comunicación Social debe ayudar a los estudiantes con la vinculación de quienes tienen la oportunidad de continuar con su proceso de práctica. Y adelantar los procesos de grado con aquellos que se encuentran al día con sus responsabilidades académicas para poder ser contratados oficialmente.
14. La Universidad debe pensar en preparar a sus estudiantes para el campo laboral, para que puedan vincularse a la organización en la que realizan su practica, para ello brindar las oportunidades de obtener el título profesional.

8. BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio. La comunicación organizacional interna. Netbiblo. España. 2005.

ANDRADE, Horacio. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México. 2002.

CAZIÑALES, Dilcia. Comunicaciones Corporativas. CEC.S.A Venezuela. 2009.

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA 1991, Artículo No. 22.

CHOMSKY, Noam. Lenguaje mente y política. Laetoli. Pamplona. España. 2006.

DELGADO, Marina. Comunicación interna en la empresa. Eureka Media. Barcelona. 2005.

EJÉRCITO NACIONAL. Plan de Comunicaciones. En: Cartilla liderazgo 2012: Fe en la Causa, Comportamiento ético Superior. 2012. Capítulo VI

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. Comunicación Interna. Díaz de Santos. Madrid. España. 1998.

GUZMÁN, Patricia Adriana. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. ECOE. Bogotá. Colombia. 2007.

HAMBURGUER, Álvaro. Ética de la empresa: “El desafío de la nueva cultura empresarial”.(2004)

ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson. Madrid. 2007.

ORDOÑEZ, García Salvador. Desafíos tecnológicos de la nueva normatividad sobre Medio Ambiente Industrial. La Universidad de Oviedo. España. 2007.

PARERA, Cristina. Técnicas para una supervisión eficaz. FUNDACIÓN CONFEMETAL. España. 2007.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Intermedio del Círculo de Lectores. Colombia: 2007.

RODRÍGUEZ, Verónica. Comunicación Corporativa, un derecho y un deber. RIL. Santiago. Chile. 2008.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Plan general de contabilidad pública. [En línea] <http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/8L341m4403D=>. Citado el 5 de Julio del 2012.

Ejército Nacional, Sistema de Gestión de Calidad. [En línea] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

EJÉRCITO NACIONAL. Historia del Ejército Nacional de Colombia. [En línea] <<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=204551>>. Citado el 22 de Abril del 2012

Ejército Nacional, Jefatura de Educación y Doctrina. [En línea]] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

JUSTICIA PENAL MILITAR. Misión y visión institucional. [En línea] <<http://www.justiciamilitar.gov.co/irj/portal/JPM?NavigationTarget=navurl://f5c49c50de00089787c46fc13d336a72>>[citado el 15 de agosto]

La investigación cualitativa. Investigación bibliográfica. Tomado de: <http://www.slideshare.net/HernanSalazar/investigacin-bibliogrifica-2463165>

La entrevista: Técnica de recogida de datos en el análisis de una situación social, María E. Sánchez Martín, departamento de sociología VI UCM, Octubre de 2003.

Tomado de:
<http://www.ucm.es/info/socio6ed/Profesorado/edu/temas/entrevis.pdf>

MORAN, Jose Luis. La observación. Universidad Nacional Experimental
Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela. Tomado de:
<http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

Universidad Javeriana. Extraído el 24 de noviembre de 2009 de
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO 1 RAE



FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ ÉNFASIS COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Resumen Analítico de Investigación RAI

1. Autora

Gamboa Estupiñan, Mónica Fernanda

2. Director del Proyecto

Luis Ernesto Pardo

Énfasis Comunicación Organizacional

3. Título del Proyecto

Conformación de la Sección de Comunicación Organizacional en el Ejército Nacional

4. Palabras Clave

Comunicación Organizacional, identidad institucional, comunicación interna.

5. Resumen del Proyecto

Este trabajo de grado es el resultado de un análisis investigativo sobre la conformación de la sección de comunicación organizacional de la dirección de comunicación estratégica de Jefatura de acción integral del ejército nacional para establecer mensajes unificados y direccionados en pro del desarrollo y crecimiento de la organización y sus públicos de interés.

Bajo éste contexto, se buscó la creación de la sección de comunicación organizacional para precisar el alcance del lenguaje, medios y mensajes de las herramientas comunicativas de la organización, y la estructuración y desarrollo de la comunicación que permitan la optimización de las actividades y acciones que desempeña la entidad.

El valor que adquiere éste trabajo radica en reconocer la importancia que tiene la comunicación en el Ejército y sus públicos de interés, para identificar la magnitud de la construcción de herramientas de comunicación efectiva que mejoren y articulen la información, logrando así contribuir en el crecimiento y fortalecimiento de la cultura institucional.

Dentro de las modalidades de trabajo de grado implementadas por la Universidad Santo Tomás, se encuentra la sistematización de experiencias, ésta herramienta permite tomar como base de investigación, una problemática comunicativa que se desarrolla en el contexto donde el estudiante realiza las prácticas profesionales, en este caso el Ejército Nacional convirtiéndolo en un propósito de investigación académico y laboral.

La sistematización de experiencias es un proceso que se desarrolla a partir de vivencias, recopilación de hechos, observaciones o percepciones en la Jefatura de Acción Integral en el Ejército Nacional, los cuales son puestos en orden y reconstruidos en función de obtener y desarrollar capacidades que logren trascender más allá de un objeto de estudio.

Al experimentar los procesos comunicativos que se desarrollaron en la organización, se pudo convertir esas experiencias en el propio objeto de estudio, adquiriendo conocimientos a partir de un contexto real y generando propuestas que permitan nuevos campos de acción comunicativos que logren beneficiar y mejorar la problemática de la organización.

La sistematización se convierte en un requisito que permite elaborar a partir de la observación planteamientos teóricos que logran construir la investigación con la cual se sustenta la temática de grado, logrando una construcción más amplia sobre procesos, actividades y proyectos que se deben hacer en un ambiente laboral, se puede definir como una herramienta que permite una transición de la actividad en la academia a la actividad laboral.

Este trabajo de grado no solo aporta a la entidad pública sino también al estudiante, al diseñar e implementar estrategias comunicativas para la transformación de las problemáticas comunicativas que conforman la imagen

de la organización y su posicionamiento en el contexto laboral, lo que beneficia al estudiante en la experiencia de fomentar nuevos conocimientos en el ámbito profesional.

La aplicación de la sistematización de experiencias ayuda a conformar el componente organizacional y estructural de la comunicación interna y externa de la institución, para la creación de la sección de Comunicación Organizacional, así determinando a través de la información obtenida, una focalización estratégica para lograr una comunicación efectiva al interior del Ejército que están alineadas a su misión y visión.

6. Objetivo General

Diseñar e implementar los elementos estratégicos de la comunicación organizacional para la creación del área de comunicación organizacional de la dirección de comunicación estratégica de la jefatura de acción integral del ejército nacional, mediante la sistematización de experiencias como componente organizacional y estructural de la comunicación interna y externa de la institución.

7. Problemática: Antecedentes y pregunta de investigación

En el Ejército Nacional el área de Comunicaciones estratégicas, se encuentra ubicada en la Jefatura de Acción Integral, que se encarga de crear vínculos entre la sociedad civil y militar a través de herramientas conjuntas para comunicar según el público objetivo, para mejorar el desarrollo de la misión institucional, de esta forma mantener el apoyo de la población civil y la imagen del ejército como organización del estado

Para ello Ejército cuenta con una sección llamada prensa e información, la cual contiene: Agencia de Noticias, Prensa comando Ejército, Impresos y publicaciones, página web y La nueva sección de Comunicación Organizacional.

Esta nueva sección de Comunicación Organizacional se planteó a mediados del año 2011 para coordinar y ejecutar los procesos de comunicación interna (basados en los elementos que conforman la cultura Institucional), con el objetivo de orientar y alinear a los integrantes de la Fuerza, hacia el cumplimiento de la misión Constitucional. Proceso que quedó estacando por no tener personal disponible y encargado en el área de Comunicación Organizacional.

El planteamiento de esta sección surgió a los cambios en el direccionamiento de la comunicación militar y la necesidad de implementar los nuevos modelos de comunicación para mejorar los problemas internos que han surgido, del manejo regular de los medios y herramientas comunicativas.

Para esto se apoyo en trabajo de grado e investigaciones referentes al tema como: Rodríguez Monsalve, John .2005. *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*, tesis pregrado, Colombia, universidad de Antioquia. Facultad de comunicación social. Rodríguez, su objetivo principal es la comunicación estratégica como herramienta implementada para la consecución de los objetivos organizacionales.

Mesa Félix, José. 2009. “*Formulación de la estrategia general de comunicación interna en CeleritechSolutions*”, tesis especialización, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Comunicación.

RIEG, Ramón. 2010. “*La comunicación en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: conformación departamento de periodismo en la Universidad de Sevilla*”, España, Universidad de Sevilla. Facultad de Comunicación y periodismo.

A lo que se planteó la pregunta problemática: **¿Qué elementos estratégicos de la comunicación requiere la conformación de la sección de comunicación organizacional para la consolidación de los medios internos y la cultura institucional en el Ejército Nacional?**

8. Referentes conceptuales, teóricos

Sistematización

Comunicación Organizacional

Herramientas de Comunicación

Comunicación Interna

Funciones de la Comunicación Interna

Manual de Funciones

9. Metodología

Para tener mayor conocimiento de los procesos operativos e identitarios de la institución se emplearon diferentes herramientas de investigación como observación, la investigación bibliográfica y la entrevista.

El primer método utilizado para la realización de la investigación hecha al interior del Ejército Nacional fue la observación. Esta fue implementada durante la primera parte de la investigación en el reconocimiento del entorno y el funcionamiento interno de la organización para dar muestra de sus divisiones, el funcionamiento de las Jefaturas, las unidades, las relaciones de poder, entre otras. La observación empleada dentro de la institución permitió determinar las funciones de mando, y los diferentes comportamientos de los integrantes.

El segundo método utilizado fue la investigación bibliográfica, la cual se implemento por medio de la consulta a libros, artículos y páginas web, sobre los conceptos de comunicación interna, comunicación institucional, cultura organizacional, identidad e imagen. A partir de la cita de autores, se aporta a la investigación los argumentos teóricos que sustenta, el ¿por qué? de las opiniones o procesos que se realizan.

La tercera herramienta de investigación utilizada fue la entrevista, esta tiene la particularidad de ser concreta pues las preguntas proporcionan suficiente información al entrevistador, no dejan ambigüedades porque se puede contra preguntar, es personal y no anónima, es directa e inmediata porque no se deja tiempo al entrevistado para consultar las respuestas que va a proporcionar.

10. Recomendaciones y Prospectiva

15. La Sección de Comunicación Interna de la Dirección de Comunicación Estratégica de la Jefatura de Acción Integral, es un área que existe teóricamente aprobada, pero necesita que esos procesos ya planteados y establecidos pasen a ser cumplidos en hechos y funciones.
16. Según lo establecido la sección comprende un personal de 14 funcionarios, de los cuales solo existen seis, para su funcionamiento adecuado y cumplimiento de los objetivos organizacionales, debe existir el grupo de trabajo adecuado que de lo suficiente para el buen desarrollo.
17. Los planes de trabajo deben realizarse con bastante antelación, para tener previsto las dificultades y planes de ejecución según el caso. Para ellos todos los funcionarios de esta sección deben aportar ideas y estrategias para que los medios de comunicación cumplan su correspondiente deber.
18. Cada medio de comunicación interna debe tener un encargado, que conozca las funciones y requerimientos, público objetivo, directrices y linealidad de trabajo unificado con sus compañeros.
19. Si el plan de trabajo es enfocado en una sola campaña, todos los medios deben trabajar en conjunto para suplir toda la información necesaria a sus públicos objetivos, trabajando conjuntamente con sus compañeros.
20. Un proceso mensual en donde se organicen en grupo de trabajo, los cuales que presenten la propuesta comunicativa del mes que tenga la función de informar, generar opinión y construir conocimiento, ésta ira rotando, de forma que permita la participación e integración de todos.
21. Realizar focus group con integrantes de la Fuerza que brinden la posibilidad de cambios o aportes a mejorar en los medios de comunicación interna.
22. Para lograr cultura institucional se debe trabajar de la mano con las unidades y batallones, una comunicación efectiva es cuando todos sus integrantes trabajan unificadamente.
23. Abrir un buzón de sugerencias que solo tenga la funcionalidad de enviarle mensajes a la Jefatura de Acción Integral sobre las sugerencias, opiniones y mejoras que los integrantes quieren ver, pero así mismo desde Acción Integral retornar los mensajes con repuestas claras y concisas sobre la acciones a tomar.
24. La intranet, siendo un medio institucional es la herramienta de comunicación interna más cercana a los funcionarios, es de importancia generar estrategias innovadoras que faciliten la navegación de este medio.
25. El periódico En Guardia siendo un medio de Comunicación Interna debería involucrar más a los diferentes integrantes, no solo dirigirse a los comandantes, y de más hecho de interés que se publiquen de las unidades, sino darle un sentido de pertenencia a quienes hacen parte de la Institución.
26. La revista primera línea enfocada a los soldados deben manejar un contexto que piense en las cosas que ellos quisieran saber, temas de interés si se tiene claro que están en la selva,

11. Conclusiones

Cada La sección de Comunicación organizacionales necesaria dentro la gestión que tiene el Ejército Nacional, dado que partir del desarrollo de esta disciplina se pueden lograr articular y direccionar las acciones, en función de cumplir los propósitos con los públicos de interés.

El Manual de funciones de la Sección de Comunicación organizacional logro conformar las competencias, funciones y requerimientos para los empleados. La conformación de la sección de comunicación organizacional se estructuro de acuerdo a la focalización estratégica del Ejército, así obteniendo una visión, misión y objetivos claros de acuerdo a la comunicación interna y la cultura institucional.

El impacto de las herramientas de comunicación dentro de la Institución es esencial, se podría decir que fundamental, además de ser instrumentos que fomentan las relaciones personales y laborales, pueden ser útiles para alinear los objetivos de una organización, con el interés de contribuir en el bienestar y crecimiento de la misma.

Las herramientas de comunicación que brinda el Ejército no han tenido la efectividad que se espera, aunque han servido para informar de forma básica, se necesita del diseño y construcción de un mensaje integrador y emotivo que logre vinculen y arraigan de forma apropiada a los integrantes.

Hay que mejorar el enfoque de las acciones que se van a desarrollar con los integrantes, porque aunque Ejército quiere establecer mensajes que integren, motiven y promuevan el buen desempeño y arraigo con la organización, que se vea reflejado en la productividad y crecimiento de la cultura organizacional, no ha logrado esos objetivos, lo que ha conseguido hasta ahora es generar un proceso de operatividad básico y monótono.

Se debe evaluar mediante herramientas de investigación (entrevistas, encuestas y un focus group) los niveles de aceptación, entendimiento e interés de las herramientas de comunicación que brinda el proyecto a los integrantes de la Institución.

La sistematización de experiencias permitió la recolección de información, vivencias diarias que aportan a la construcción del trabajo de grado, enfocando el énfasis organizacional, en los aspectos organizacionales de la Institución.

El énfasis de comunicación organizacional adquirido en la Universidad, me permitió desarrollar los procesos y estrategias adecuadas para la conformación de la sección de Comunicación Organizacional en el Ejército, proyectando los objetivos organizacionales.

Las prácticas profesionales me permitieron adquirir perspectivas de las organizaciones y sus necesidades, la importancia de la comunicación interna con sus empleados en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

La conformación de la sección de comunicación organizacional, probó mis capacidades y el gusto por querer aprender más sobre la comunicación estratégica e interna para cumplir los objetivos de la Institución.

12. Referentes bibliográficos

ANDRADE, Horacio. La comunicación organizacional interna. Netbiblo. España. 2005.

ANDRADE, Horacio. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México. 2002.

CAZIÑALES, Dilcia. Comunicaciones Corporativas. CEC.S.A Venezuela. 2009.

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA 1991, Artículo No. 22.

CHOMSKY, Noam. Lenguaje mente y política. Laetoli. Pamplona. España. 2006.

DELGADO, Marina. Comunicación interna en la empresa. Eureka Media. Barcelona. 2005.

EJÉRCITO NACIONAL. Plan de Comunicaciones. En: Cartilla liderazgo 2012: Fe en la Causa, Comportamiento ético Superior. 2012. Capítulo VI

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. Comunicación Interna. Díaz de Santos. Madrid. España. 1998.

GUZMÁN, Patricia Adriana. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. ECOE. Bogotá. Colombia. 2007.

HAMBURGUER, Álvaro. Ética de la empresa: “El desafío de la nueva cultura empresarial”.(2004)

ONGALLO, Carlos. Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson. Madrid. 2007.

ORDOÑEZ, García Salvador. Desafíos tecnológicos de la nueva normatividad sobre Medio Ambiente Industrial. La Universidad de Oviedo. España. 2007.

PARERA, Cristina. Técnicas para una supervisión eficaz. FUNDACIÓN CONFEMETAL. España. 2007.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Intermedio del Círculo de Lectores. Colombia: 2007.

RODRÍGUEZ, Verónica. Comunicación Corporativa, un derecho y un deber. RIL. Santiago. Chile. 2008.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Plan general de contabilidad pública. [En línea]
<http://www.superservicios.gov.co/c/document_library/8L341m4403D>. Citado el 5 de Julio del 2012.

Ejército Nacional, Sistema de Gestión de Calidad. [En línea] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

EJÉRCITO NACIONAL. Historia del Ejército Nacional de Colombia. [En línea] <<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=204551>>. Citado el 22 de Abril del 2012

Ejército Nacional, Jefatura de Educación y Doctrina. [En línea]] En: <http://www.ejercito.mil.co/> [citado 3 de Mayo]

JUSTICIA PENAL MILITAR. Misión y visión institucional. [En línea] <<http://www.justiciamilitar.gov.co/irj/portal/JPM?NavigationTarget=navurl://f5c49c50de00089787c46fc13d336a72>>[citado el 15 de agosto]

La investigación cualitativa. Investigación bibliográfica. Tomado de:
<http://www.slideshare.net/HernanSalazar/investigacin-bibliogrifica-2463165>

La entrevista: Técnica de recogida de datos en el análisis de una situación social, María E. Sánchez Martín, departamento de sociología VI UCM, Octubre de 2003.

Tomado de:
<http://www.ucm.es/info/socio6ed/Profesorado/edu/temas/entrevis.pdf>

MORAN, José Luis. La observación. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela. Tomado de:
<http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

Universidad Javeriana. Extraído el 24 de noviembre de 2009 de
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>.

7.2 ANEXO 2 ENTREVISTA N°1

OBJETIVO: Reconocer la opinión de los empleados para comprender cuál ha sido el impacto de las herramientas de comunicación Interna en el Ejército.

Entrevista: Viviana Bojaca

Cargo: Periodista Periódico en Guardia

- ¿Cómo se informa usted de los eventos, noticias y/o actividades que se realizan en la organización?

Realmente por el voz a voz, en ocasiones cuando ingreso a la intranet y los correos electrónicos. En mi caso me entero porque los jefes de prensa de otros lugares me avisan sobre alguna eventualidad.

- ¿Para usted cuáles son los medios de comunicación más utilizados para informar a la Institución?

Los medios de comunicación más utilizados son el correo institucional. Por este medio le llega a uno todo lo que se está solicitando, plazos, actividades, formaciones.

- ¿Cada cuánto usted recibe información de la organización y como la recibe?

Todos los días se recibe miles de correos electrónicos, que no todos tienen importancia, uno simplemente borra lo que sirve y deja en la bandeja lo que necesita.

- ¿Es de fácil comprensión o al contrario, es muy complicado el lenguaje de los mensajes que reciben por parte en la Institución?

La mayoría de los mensajes son muy operativos, y siempre inician repitiendo que el comandante del Ejército envía, esos mensajes se vuelven tediosos de leer y por eso no funcionan, ni tiene efectividad.

- ¿Qué le resulta más interesante y fácil en el momento de informarse: leer, escuchar, ver o todas las anteriores, y porque?

Escuchar lo que otros me comunican.

- ¿Porque medio le resulta más fácil estar informado y cual le gustaría que utilizaran para realizar esta acción?

Ejército tiene una variedad de medios de comunicación, como la revista, periódico, página web, intranet, en fin. Todos estos medios sirven para atender a los integrantes en sus necesidades comunicativas.

7.3 ANEXO 3 ENTREVISTA N°2

Entrevista: Catalina Delgadillo

Cargo: Suboficial Organizacional

- ¿Cómo se informa usted de los eventos, noticias y/o actividades que se realizan en la organización?
Por el correo electrónico.
- ¿Para usted cuáles son los medios de comunicación más utilizados para informar a la Institución?
Son los oficios, radiogramas, el correo.
- ¿Cada cuánto usted recibe información de la organización y como la recibe?
Todos los días se recibe información, pero no quiere decir que la información llegue a los integrantes.
- ¿Es de fácil comprensión o al contrario, es muy complicado el lenguaje de los mensajes que reciben por parte en la Institución?
Muchas veces los mensajes no son enviados a quienes corresponden, sino a todo el mundo, entonces gente que no tiene que ver con el tema quedan desconectados y no se entiende que les están informando, los mensajes no son claros y se comete la confusión.
- ¿Qué le resulta más interesante y fácil en el momento de informarse: leer, escuchar, ver, y porque?
Ver, todo entra por los ojos y entre más llame la atención llega a todos los integrantes, más efectiva es la comunicación.
- ¿Porque medio le resulta más fácil estar informado y cual le gustaría que utilizaran para realizar esta acción?
La Intranet es un medio de comunicación que si tuviera mejor adaptación y planeamiento le llegaría a todos los miembros de la institución.

7.4 ANEXO 4 Interpretación de la Entrevista

Los resultados arrojados en la entrevista, nos permiten identificar que las herramientas comunicativas y medios de comunicación de la Institución, no tienen el manejo adecuado para informar sobre eventos ó temas de interés para el público interno. Esto se debe a que el direccionamiento como bien lo dicen las entrevistadas no tienen un enfoque claro a los diferentes receptores.

Los elementos comunicativos como la Intranet y periódico son medios que ha perdido importancia dentro de la Institución, de la sección de Comunicación Organizacional no existen las funciones y especificaciones claras para identificar los temas que se deben utilizar en estas herramientas.

Los mensajes que se publican o llegan al correo institucional no son para todo el mundo, son para un público específico, el problema está en no saber distribuir la información y que esta llegue a las personas indicadas, por esa razón pierde importancia este medio de comunicación.

Cuando lo mensajes no tiene un dirección específica el proceso de comunicación se interrumpe y no llega a los públicos objetivo.

7.5 Registro de observación

Fecha	Febrero 14 de 2012
Tipo de actividad o título	Teórica - Práctica
Hora de Iniciación / Hora de Finalización	9:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar	Ejército Nacional, Oficina de Prensa/ Área Comunicación Organizacional
Participantes	Estudiante (s) en Práctica Profesional
Estudiante en práctica	Mónica Fernanda Gamboa Estupiñán
Docente	Luis Ernesto Pardo Rodríguez
Objetivos de la actividad que se realiza	Formular los procesos para la Oficina de Comunicaciones

REGISTRO GENERAL

Inicialmente llego a la oficina a las 8 y 30 de la mañana, para ingresar al CAN hay que seguir una serie de pasos para la seguridad de la institución, primero no puedo ingresar con el celular, ni USB, ni iPod, ni nada electrónico que pueda generar algún tipo de información dentro de las oficinas, mi celular lo guardan dentro de un casillero, con mi carnet de la Universidad, luego paso a un salón con un respectivo turno, para poder ingresar a la Dirección de Acción Integral Ejército a la sección de Información y Prensa donde iniciare mis prácticas.

En la oficina de Información y Prensa encontramos: el área de Noticias, Prensa, impresos y publicaciones, pagina web, sicología organizacional, y la nueva área de comunicación organizacional que empezare a trabajar este semestre. Por esta razón es necesario un practicante de esta área, para planificar y organizar.

Mi Jefe la Mayor Margarita Quiroga es la encargada de Impresos y Publicaciones y del área de comunicación Organizacional en la oficina de prensa e información, ella me da las respectivas indicaciones de mi trabajo, entre estas está, el manejo del concepto de la campaña Fe en la causa Comportamiento ético Superior, que es la campaña interna del Ejército.

Me entregaron mi respectivo escritorio y computador para organizarme, la Teniente Coronel encargada de la sección de comunicaciones, se me presentó, Sandra García, una Comunicadora Organizacional encargada de la dirección de toda la sección. Ella me explicó que tenía que empaparme del tema del Ejército, entender su orden Jerárquico, sus funciones, misión, visión y objetivos para poder generar estrategias a la hora de participar en las campañas y actividades que me asignaran.

El área de comunicación organizacional inicialmente fue una propuesta de la TC. Sandra García comunicadora Organizacional como principal argumento a la gestión proyectada en campañas institucionales y medios internos que se deben desarrollar y manejar para el cumplimiento y perfección de los objetivos y públicos dirigidos de la Fuerza.

Los compañeros de trabajo son tecnólogos periodistas, diseñadores y una comunicadora social y periodista con carrera en derecho. Con ellos tengo que realizar algunos trabajos de comunicación interna de la institución, como apoyar el periódico “En Guardia”, “revista Ejército” y la “revista primera línea”, que son medios de comunicación interna para los integrantes, al igual que la intranet.

REGISTRO ESPECÍFICO

En el Ejército Nacional el área de Comunicaciones estratégicas, se encuentra ubicada en la Jefatura de Acción Integral, que se encarga de crear vínculos entre la sociedad civil y militar a través de herramientas conjuntas para comunicar según el público objetivo, para mejorar el desarrollo de la misión institucional, y de esta forma mantener el apoyo de la población civil, y la imagen del ejército como organización del estado, a través del planeamiento de

elementos comunicacionales según las operaciones requeridas en las unidades, para garantizar el funcionamiento, operatividad e impacto sobre los blancos de interés.

Para ello Ejército cuenta con una sección llamada prensa e información, la cual contiene: Agencia de Noticias, Prensa comando Ejército, Impresos y publicaciones, página web y La nueva sección de Comunicación Organizacional.

Esta nueva sección de Comunicación Organizacional se planteó a mediados del año 2011 para coordinar y ejecutar los procesos de comunicación interna (basados en los elementos que conforman la cultura Institucional), con el objetivo de orientar y alinear a los integrantes de la Fuerza, hacia el cumplimiento de la misión Constitucional. Proceso que quedó estacando por no tener personal disponible y encargado en el área de Comunicación Organizacional.

El planteamiento de esta sección surgió a los cambios en el direccionamiento de la comunicación militar y la necesidad de implementar los nuevos modelos de comunicación para mejorar los problemas internos que han surgido, del manejo regular de los medios y herramientas comunicativas.

4. ANÁLISIS

.La comunicación dentro del Ejército se ve un poco afectada por la jerarquía militar, pues algunas de las ordenes diarias con emitidas con aspecto pesado entro de la oficina, y eso equivale a que la interacción en la comunicación sea errada y los empleados no hagan su mayor esfuerzo a la hora de interpretar lo que se le está diciendo.

Los suboficiales dentro de la sección cumplen las órdenes respectivas de los oficiales, algunos por el cumplimiento de la orden, no ponen el empeño de la tarea asignada quedando a medias y no bien realizada. Los periodistas civiles dentro de la oficina en mi concepto tiene actitudes de estrés por las ordenes de los oficiales, algunos de los oficiales no hablan de manera adecuada al dirigirse a sus subalternos.

Cada medio de comunicación trabaja por cumplir con las tareas asignadas y hacen su trabajo apresurado, esperando la autorización de los jefes, lo que perjudica el proceso desarrollado sin recibir los resultados esperados.

El Ejército cuenta con una variedad de medios y herramientas comunicativas (Periódico, revistas, web, televisión, radio, intranet, campañas institucionales y radiogramas) que son de gran importancia para su desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, el direccionamiento de la comunicación es muy fragmentado, pues cada medio se encarga de forma individual de cumplir su papel, pero no tienen unas funciones o procesos planteados como base principal, que conforme y unifique el trabajo en equipo sin olvidar su enfoque principal. Estos elementos contribuyen en la cultura institucional, que es el objetivo que el Ejército quiero culminar con todos sus miembros, pero que de igual forma se ve fragmentado.No existe una guía para la consecución y seguimiento de los objetivos planteados de cada plan de comunicación o proyecto de comunicación que se organiza según el mando existente, ni un Manual de Funciones para que el integrante que llegue este enterado que función cumple el departamento o sección al que va a pertenecer. (Rotaciones de grado militar).

7.6 Registro de observación

Fecha: 2 de marzo de 2012

Lugar: Ejército Nacional- Sección Comunicación Organizacional

Contexto: Área de monitoreo de medios

Tiempo de observación: 8 horas

Hora	Descripción	Interpretación
6:00 AM	Los Oficiales y suboficiales inician su día laboral a las 6 am de la mañana, la coronel Sandra García, jefe general de las secciones, da las respectivas órdenes a los mayores y coroneles de cada sección.	En el Ejército al inicio del día es muy importante dar las órdenes del día, existen unos plazos que ha diario o semanal de deben cumplir para verificar la gestión diario a de todos los empleados de la institución.
8:00 AM	En algunas ocasiones se hace formación General de todo el Ejército con todos los militares y personal civil de contrato indefinido, por parte del General de las fuerzas militares. La Mayor Margarita jefe de impresos y publicaciones, y jefe de la Sección de comunicación organizacional. Se dispone a revisar el periódico En guardia para ubicar las respectivas correcciones con la encargada del periódico Viviana Bojaca.	Aquí los jefes de cada sección hacen que los empleados se distribuyan el trabajo de la semana. El periódico en Guardia que es un medio interno es de la institución antes de ser revisado por la jefe mayor debe pasar por la mayoría de los periodistas de la sección, allí todos, aportan de su conocimiento características u opiniones que aporten al mejoramiento de la edición antes de enviarla al TIEMPO para ser impresa.
10:00 AM	En este momento de la mañana todos se disponen a tomar un descanso o refrigerio.	

01:00 PM	En la tarde se hace una pequeña reunión con todos los integrantes militares y civiles para coordinar el lanzamiento de la segunda fase de “FE EN LA CAUSA”, campaña institucional del Ejército.	La segunda fase de la campaña fe en la causa, es una manera de demostrarle a sus integrantes que el Ejército apoya todas sus actividades en razón de la institución, que deben continuar con su liderazgo y representar la país con ejemplo y dedicación sin perder la fe de su causa su trabajo diario.
02:00 PM	Se hace un cronograma de actividades sobre el día y el lugar del lanzamiento. CORONEL Gracia decide que militares y civiles cubren las diferentes secciones. Divide el trabajo de cada sección y delega funciones. Cada sección ese día debe responder por sus actividades asignadas, El resto de la tarde cada sección inicia aportar las diferentes ideas y organización en su plan de trabajo.	El plan para este lanzamiento se trata de que cada sección se encargara de un público objetivo realizando las respectivas actividades para mantener el objetivo final siempre, la imagen institucional en alto.

7.7 Recuperación cronológica de la experiencia

FASES DEL PROYECTO	FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	ACTORES	RESULTADOS	PROYECTO
FASE DE RECONOCIMIENTO	1 de Febrero al 1 abril de 2012	Identificar y conocer el contexto Institucional.	Identificación de la organización: Objetivos, Misión, visión, dependencias, Unidades.	.Investigativo .Observación	.Jefe de Impresos y publicaciones. Periodistas. Suboficial planeación.	.Reconocimiento Interpretación	Diagnosticar.
FASE DE DIAGNOSTICO COMUNICATIVO	2 de abril al 1 de junio	Identificar el problema comunicativo	Identificar las dificultades en la sección de Comunicación Organizacional	Entrevista. Observación Análisis	Empleados de la sección de comunicación organizacional	Interpretación de la metodología, que arrojan, las entrevistas y registros de observación.	Planteamiento del problema de investigación.
FASE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2 de junio al 2 de julio	Plantear el núcleo problema. ¿Qué elementos estratégicos de la comunicación requiere	Desarrollar la pregunta de investigación. Buscar autores que hablen referentes al tema de	Redacción investigación	El investigador	Planteamiento de problema	Actividades a desarrollar.

		la conformación de la sección de comunicación organizacional para la consolidación de los medios y la cultura institucional?	investigación.				
FASE EJECUCION OBJETIVOS DEL PROYECTO	Julio, Agosto y septiembre.	Determinar la focalización estratégica de la sección de comunicación organizacional Identificar la composición y lenguaje de las herramientas de comunicación Interna y Externa. Diseñar e implementarel manual de funciones y competencias laborales del área de Comunicación Organizacional civil y	Elaborar los objetivos, misión, visión de la sección. Orientar los medios de comunicación interna. Elaborar el manual de funciones.	Investigación Marco conceptual	El investigador	Focalización estratégica.	Cumplimiento de los objetivos.

		militar.					
FASE DE ANALISIS Y FORMULACION DE NUEVO CONOCIMIENTO	Octubre	Aplicar los objetivos cumplidos, con el fin de verificar los resultados	Presentación de Manual de funciones. Presentación focalización estratégica.	Presentación power point y capacitación a los empleados.	Pasante y empleados sección de comunicación organizacional.	Focalización estratégica Manual de funciones	

