

# LIBRE STUDY-COL

Adriana Constanza Cuevas

## 1. INTRODUCCIÓN

*Libre Study-Col* es un instituto de educación no formal que ofrece cursos técnicos en diferentes áreas. Esta organización está ubicada en el barrio 13 de Julio, al occidente de Bogotá. Su única sede se ubica en una casa de tres pisos, distribuidos así: en el primero funciona la recepción y una pequeña cafetería, en el segundo hay dos salones, la sala de profesores y la dirección, y en el tercero hay cuatro salones.

Los fundadores del Instituto son Piter Lopera y Juan Bonilla, quienes en el año 1997, después de trabajar para varias empresas, decidieron organizar un centro de estudios que brindara la posibilidad a jóvenes de estratos 2 y 3 de capacitarse para el trabajo. Desde entonces, se han venido contratando profesionales de diferentes carreras para ofrecer cursos variados, entre los que se encuentran: corte y confección, sistemas, reparación y mantenimiento de computadores y celulares, y tarjetería.

*Libre Study-Col* tiene como misión contribuir a la capacitación de jóvenes para el trabajo, que busquen el progreso personal, de sus familias y del país. Su visión es ampliar la cobertura llegando a otros barrios y ciudades, llevando la posibilidad de formación a jóvenes que no pueden acceder a la educación superior. Así mismo, una de las metas que tiene el instituto es mejorar sus instalaciones, para ofrecer un mejor servicio a sus estudiantes.

Referente a la comunicación interna en la organización, ésta se da oralmente y de manera informal. De este modo, el director Piter Lopera puede dirigirse a los estudiantes y ellos a él sin acudir al coordinador, el Juan Bonilla. Así mismo durante las reuniones que se realizan para discutir propuestas académicas, se reúne a toda la planta incluyendo a los

docentes, el servicio general y a la recepcionista, quien también hace las veces de asistente administrativa del director.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los estudiantes de *Libre Study-Col* se muestran insatisfechos con el manejo de la información académica, pues no hay unos parámetros claros sobre los cursos. Esto se evidencia en la falta de un programa para cada curso ofrecido, hecho que lleva a que el mismo docente no tenga una ruta a seguir en el curso. Además, el instituto no cuenta con un proyecto educativo definido y menos, con unas políticas de comunicación interna y externa; aspecto que dificulta la proyección de la organización.

A esto se le suma el exceso de informalidad, a tal punto que no hay un registro de las reuniones entre los directivos y los estudiantes, tampoco un portafolio detallado que facilite el mercadeo de los cursos; ni una publicación institucional en la cual se perciba el cumplimiento de la misión con información producto de la experiencia de docentes y estudiantes o los avances de la organización.

## 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión de la información es clave para que la empresa se mantenga actualizada. Para ello, es necesario desarrollar procesos de escritura digital e identificar los elementos y funciones de la comunicación en la empresa: emisores, receptores, mensajes, código y canales. Esto permite identificar, recuperar, presentar y transmitir datos, informaciones y conocimientos de la organización, en este caso *Libre Study-Col*.

La organización actual debe comprender la importancia del DirCom para establecer contacto con sus diversos públicos (o en el sentido tradicional con sus receptores) y entender lo específico de la tarea del Director de Comunicaciones, que Joan Costa explica del siguiente modo:

[...] El gran mensaje que acompañaría la filosofía del DirCom es este: La comunicación eficaz antes de ser un instrumento para...” es, necesariamente, una estrategia. [...] Fue por esta filosofía que está en la base del DirCom que lo he definido con la secuencia de estas tres palabras: estrategia generalista polivalente (Costa, 2007).

De la primera palabra, Costa explica que, sabiendo que la comunicación en la empresa es acción y estrategia, o más exactamente, estrategia para

la acción, las actividades que desarrolle el DirCom deben ir de la mano con la forma de gestión; es decir, el comunicador no sólo es contratado para informar o comunicar ante las instituciones y los medios, como muchos creen, también puede representar a la empresa ante esos estamentos. En esa medida, el Director de Comunicaciones formula la política que ordena las acciones que comunican en la organización.

Igualmente, el autor (Costa, 2007) explica que el aspecto generalista del DirCom obedece a la necesidad de poner en práctica el espíritu holístico, cuya integralidad plantea el funcionamiento de las organizaciones (empresas) como sistemas. Este planteamiento orienta al comunicador a ver la empresa como una totalidad, no sólo considerando la comunicación como un aspecto de contacto externo (publicidad y mercadotecnia), sino también como un factor que implica el estudio de la *cultura corporativa*, el *buen gobierno*, la *imagen pública*, la *reputación* y la *responsabilidad social*.

En cuanto al concepto de *Polivalente*, Costa (2007) aclara que este hace referencia a la diversidad de tareas que debe desempeñar el DirCom para que exista una comunicación entre la empresa como totalidad y sus partes. Así:

[...], el DirCom es creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del Staff de Estrategas, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis. A todo lo cual dedica el 80% del tiempo (Costa, 2007).

Esta visión de la comunicación que es acción para estrategia exige de un reconocimiento específico al campo de la CO (comunicación organizacional). Además, la figura del DirCom plantea la presencia de un profesional que no sólo sea el representante que comunique las decisiones de la empresa, sino que trabaje de la mano con el equipo de la presidencia de la organización, para elaborar planes de comunicación y políticas coherentes de la misma.

## Bibliografía

- Bonilla, S.. (2008, julio). “Correo Electrónico y Escritura Digital: Normativa Lingüística y Estrategias Pragmáticas”. *LEA: Lingüística Española Actual*. Recuperado de la base de datos EBSCO el 27 de julio de 2008.
- Carrión, J. A. *et al.* (2006, noviembre 20- diciembre 3). Empresas de México con mejor reputación sin un DirCom. *Conocimiento abierto. Sociedad libre*. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?llengua=es&id=1045>

- Costa, J. (2007, junio 3). La especificidad del DirCom. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web <http://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/la-especificidad-del-dircom/>
- \_\_\_\_\_. (2008, julio 13) 15 Axiomas para los dircom. *Secretos en Red*. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web <http://secretosenred.com/articulos/6634/1/15-axiomas-para-los-dircom/Paacutegina1.html>

### Bibliografía sugerida

- Arribas, A. (2006, agosto-septiembre). “La Comunicación es Casi Más Importante que el Mismo Producto que se Fabrica”: Joan Costa, experto consultor en comunicación corporativa. *Razón y Palabra*. Recuperado el 13 de julio de 2008 del sitio web <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n52/aarribas.html>
- Knowledge Master (2007). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. *Knowledge Master*. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web <http://www.mapasconceptuales.info/KM-KnowledgeManagement-esp.htm>
- Rojas Mesa, Y. (2004, febrero 17). Organización de la información: un factor determinante en la gestión empresarial. *Acimed*. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12\\_2\\_04/acisu204.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_2_04/acisu204.htm)
- Ortega, I. (2007). La gestión del conocimiento: algo real y tangible para las empresas. *Area R.H.com*. Recuperado el 13 de julio de 2008 de sitio web [http://www.arearh.com/km/real\\_tangible.htm](http://www.arearh.com/km/real_tangible.htm)

## 4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

---

1. ¿Cuál es la función de una reunión en la empresa? Argumente su respuesta.
2. ¿Considera que la implementación de un departamento de comunicaciones ayudaría a mejorar los problemas de la empresa? Justifique su respuesta.
3. ¿Cuál es el papel del DirCom en la empresa? Explique y justifique su respuesta.
4. ¿Qué soluciones propone usted para mejorar la comunicación en la empresa? Tenga en cuenta los textos sugeridos en la bibliografía.

# **ALBURA PISOS DE MADERA**

Juana Alejandra López Lozano

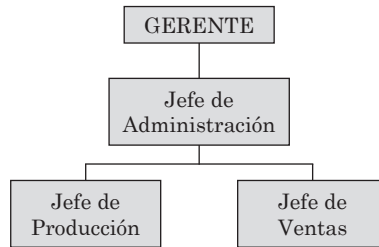
## **1. INTRODUCCIÓN**

Una nueva jornada laboral se inicia en ALBURA PISOS DE MADERA. Una empresa creada hace quince años por Luis Sánchez, un carpintero que llegó a la ciudad buscando nuevas oportunidades después de trabajar desde su juventud como reparador de muebles y enseres en Guaduas, su pueblo natal. Después de trabajar durante algunos años en el negocio de venta y reparación de muebles, decide asociarse con su cuñado para constituir una empresa dedicada a la industria manufacturera de la madera; específicamente, a la producción, comercialización e instalación de pisos de granadillo, cedro, eucalipto y roble.

Es así como nace ALBURA PISOS DE MADERA, una empresa que hoy cuenta con tres sedes: la principal, donde se encuentra la fábrica y las oficinas administrativas, y dos puntos de venta. El reconocimiento que en los últimos cinco años ha alcanzado la empresa en el mercado de los pisos de madera, obedece en gran medida a la mezcla de calidad y originalidad que los consumidores encuentran en el producto final, puesto que el objetivo básico de ALBURA PISOS DE MADERA es satisfacer las necesidades de sus clientes con productos innovadores y altamente competitivos.

En la actualidad, ALBURA PISOS DE MADERA cuenta con una plantilla de treinta empleados, entre quienes se encuentra el personal del área administrativa, comercial y de producción. La estructura de la organización (véase gráfica 1) sigue una cadena de mando con Luis Sánchez a la cabeza, seguido del Jefe Administrativo, de quien dependen a su vez el Jefe de Producción, encargado de la fabricación de los pisos, y el Jefe de Comercialización, quien vela por la distribución, venta y servicios adicionales ofrecidos por la empresa (instalación, mantenimiento y restauración de pisos).

**Gráfica 1.** Estructura organizacional ALBURA PISOS DE MADERA



Pese al posicionamiento alcanzado por la compañía, durante los últimos meses el ambiente laboral se ha deteriorado considerablemente; en especial, como consecuencia del incidente ocurrido el mes anterior: el Jefe de Producción y dos empleados más buscaban el apoyo de la empresa para viajar al V Congreso de Trabajadores de la Madera, que tendría lugar en Brasil. En el momento en que el Jefe de Producción recibió la invitación se dirigió a Miguel Ríos, Jefe Administrativo, para comentarle sus intenciones y solicitarle gestionara su petición con el gerente. No obstante, aprovechando la política distante que Luis Sánchez mantiene con sus empleados, Miguel presenta la invitación a título personal y es respaldado por la Gerencia para asistir al congreso.

Desde este incidente es frecuente escuchar entre los empleados comentarios en los que demuestran su inconformismo con las decisiones gerenciales. Algunos, con tal de ser escuchados, han decidido llevar hasta última instancia sus solicitudes; tal es el caso de Carlos Gómez, empleado encargado del proceso de corte, quien tras intentar comunicarse en repetidas ocasiones con su jefe directo y con el Jefe Administrativo, decide dirigirse al gerente, vía correo electrónico:

“-ya me cansé de hablar con el jefe de producción e incluso con el jefe administrativo sobre las fallas en la afiladora de cuchillas y el número insuficiente de sierras incisoras en el taller, material indispensable para premarcar los cortes; por eso, muchas máquinas escuadradoras están detenidas y, aunque esto retrase el trabajo, no veo que se tome ninguna medida al respecto. Hace dos semanas le envié varios mensajes a don Luis, por intermedio de don Miguel pero no recibí respuesta... Eso sí, yo ya me encargué de advertir y no puedo hacer nada más.”

Ante la centralización en la toma de decisiones, y sin importar la directriz formal que los mensajes deben seguir, los empleados recurren a los distintos mandos de la empresa para dar solución a inquietudes y asuntos concernientes a su labor; de esta manera, cuando sienten que no son

escuchados o que el tema a tratar es demasiado importante, los empleados se acercan a Miguel Ríos, quien recibe informes tanto de los empleados y de los jefes de producción y comercialización, como notificaciones que proceden de la oficina de contabilidad y administración. Esta saturación de información obliga al Jefe de Administración a dosificar la cantidad de mensajes que pasan por sus manos (seleccionarlos, descartarlos y adecuarlos), para dar cabida sólo a aquello que considera esencial; por lo general, aquella información que le parece más conveniente para sus intereses personales dentro de la empresa.

Como política gerencial, para tratar los asuntos de la empresa y tomar las decisiones que considere pertinentes, Luis Sánchez privilegia el trato exclusivo con su Jefe Administrativo (mando medio inmediato a él). En consecuencia, Luis evita el contacto directo con los demás empleados; cuando recibe misivas provenientes de alguno de sus trabajadores, furioso le insta a acatar el conducto regular, tal como sucedió con la petición elevada por Carlos Gómez, respecto a la falta de materiales en el taller:

“Señor Gómez. Me permito comunicarle que cualquier asunto relacionado con su trabajo en ALBURA PISOS DE MADERA debe ser informado a su superior inmediato, en este caso el jefe de producción, señor Pedro Martínez, quien se encargará de darle la mejor solución. Por esta razón espero que, en el futuro, se abstenga de enviar este tipo de mensajes”.

Desanimado ante la respuesta de Gerencia, Carlos empieza a gestionar con un amigo una plaza en otra empresa y, finalmente, renuncia a su cargo como cortador en ALBURA PISOS DE MADERA. Quienes por razones económicas no pueden abandonar la empresa se muestran desmotivados al sentir que su opinión no es tenida en cuenta y, por lo tanto, asumen una actitud de desidia frente a su trabajo. Esta situación ha ido en aumento y el bajo rendimiento laboral está afectando los procesos normales de la empresa, incidiendo directamente en la productividad.

## 2. PROBLEMA

---

Desde la gerencia de ALBURA PISOS DE MADERA se promueve una visión unidireccional y lineal del proceso comunicativo, lo cual restringe la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones e impide a los altos mandos de la empresa estar al tanto de las necesidades, los problemas y las opiniones de los empleados.

A lo anterior se suma la presencia de una estructura jerárquica vertical y una política gerencial distante con los trabajadores; de acuerdo con las directrices formales que rigen la empresa, quienes deben encargarse de atender los requerimientos de los empleados son, en primera instancia, los jefes de área (de producción y de comercialización) y en segunda instancia, el Jefe Administrativo, único autorizado para comunicarse directamente con el gerente. Esta situación ha propiciado el filtrado de la información, generando así un ambiente de trabajo hostil y la consiguiente reducción de la productividad por parte del personal.

Como gerente, administrador o comunicador organizacional, ¿qué puede hacer usted para dar solución a la problemática planteada?

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

En el contexto empresarial, la comunicación es un proceso indispensable que permite a la organización establecer relaciones eficaces tanto con los públicos internos (empleados) como externos (clientes), con miras a la planificación, control, consecución y optimización de los objetivos corporativos. Pese a la relevancia que adquiere la comunicación en el ámbito organizacional, no siempre los gerentes, administradores o comunicadores son conscientes de su importancia y olvidan que ésta debe entenderse como “la atmósfera que impregna toda la organización” (López, 2007, p.39). En consecuencia, es pertinente valorar la comunicación como un proceso dinámico y participativo, donde se promueve la inclusión de los distintos actores que interactúan con la organización.

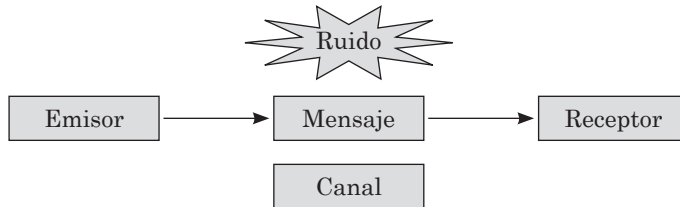
Precisamente, en el caso estudiado, la organización se enfrenta a un reto comunicativo en el que es necesario evaluar la visión unidireccional y netamente informativa que se tiene respecto a la comunicación (Véase gráfica 2), es decir, aquella donde la comunicación se limita a un único mensaje dirigido exclusivamente a un receptor, para habilitar flujos comunicativos que favorezcan la participación de los empleados (proceso circular, en el que la comunicación es bidireccional: emisor-receptor, receptor-emisor), y contribuyan a mejorar tanto el clima organizacional como la productividad de la empresa.

De acuerdo con las necesidades comunicativas que la organización establece con sus públicos, se constituyen diversos escenarios de comunicación; no obstante, para facilitar su estudio, los teóricos de la comunicación organizacional reconocen tres escenarios fundamentales: el concerniente a la comunicación interna, el referente a la comunicación externa y el relativo



a la comunicación intermedia. Para el caso que nos ocupa, es conveniente detenerse en la comunicación interna (aquella que tiene lugar dentro de la organización), tanto de carácter ascendente, como descendente.

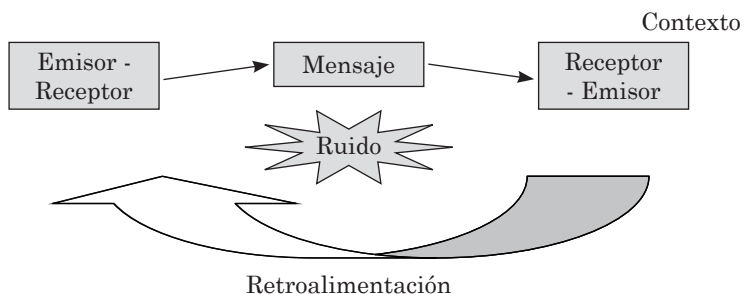
**Gráfica 2.** Modelo lineal de la comunicación  
Fuente: adaptado de West & Turner (2005, p. 9)



Al parecer, en ALBURA PISOS DE MADERA, los actos comunicativos giran en torno a dinámicas de relación en las que se privilegia la transmisión de información acerca del “orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas” (López, 2007, p.50); en otras palabras, en la organización prima la comunicación descendente, en detrimento de una mirada bilateral participativa, en la que se motive el flujo de información ascendente y descendente, con el propósito de lograr la efectividad corporativa.

Esta mirada bilateral y participativa del proceso de comunicación corresponde a una perspectiva donde el emisor-receptor, el receptor-emisor, las barreras/ruidos y la retroalimentación, se convierten en elementos fundamentales para entender la complejidad del proceso (Véase gráfica 3).

**Gráfica 3.** Elementos constitutivos del proceso de comunicación interpersonal



Tener en cuenta la intervención de estos elementos en los procesos comunicativos de la organización, beneficia la puesta en marcha de estrategias que equilibren los flujos comunicativos impartidos desde la gerencia (descendente), con aquellos que surgen desde el fuero de los empleados (ascendente), al favorecer “la información en retorno, y el intercambio de roles entre emisor y receptor; [...de esta manera,] se

confrontan dos sentidos: el que el emisor da al mensaje y/o al acto y el que el receptor les da” (Múnera & Sánchez, 2003, p.75), reduciendo así los efectos adversos que producen las barreras comunicativas y propiciando la puesta en marcha de una comunicación eficaz.

Respecto a las barreras comunicativas, éstas comprenden todos aquellos estímulos que interfieren “en el proceso de comunicación o que lo condiciona por fuera de los intereses de los actores” (Múnera & Sánchez, 2003, p. 84); estímulos que pueden ser de carácter físico-fisiológico (deficiencia de órganos auditivos, por ejemplo), psicológicos (estados de ánimo), sociológicos (prejuicios), sociales (contextos culturales disímiles) o semánticos (distintos significados que se confieren a una misma palabra). En el ámbito organizacional, además de las ya mencionadas, son frecuentes dos tipos de barreras comunicativas que distorsionan y dificultan la comunicación eficaz en la empresa: el filtrado y la sobrecarga de información.

El *filtrado*, entendido como “la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor” (Robbins & Coulter, 2005, p.262), es una barrera comunicativa —no siempre intencional— que a menudo se presenta en las organizaciones; en especial, en aquellas en donde se percibe una estructura organizacional verticalde múltiples niveles de mando, que posibilita un mayor grado de filtrado en las comunicaciones. Por su parte, la *sobrecarga de información* también se constituye en una barrera comunicativa frecuente en las empresas, pues quienes ocupan cargos directivos y administrativos, deben enfrentarse a grandes cantidades de información proveniente de múltiples medios (correos electrónicos, faxes, juntas, llamadas telefónicas, videoconferencias...), y no siempre cuentan con el tiempo suficiente para atenderla y procesarla; en ese caso, el exceso de información genera saturación y ocasiona pérdida o supresión de mensajes que, en ocasiones, podrían ser necesarios para lograr una comunicación eficaz.

Para superar dichas barreras es importante —como ya se mencionó— reevaluar la visión unidireccional del proceso de comunicación que se tiene en la organización, de manera que se conceda relevancia a la *retroalimentación* como una estrategia comunicativa que valide el carácter circular de dicho proceso y promueva la participación de los distintos miembros de la empresa. En pocas palabras, el concepto de retroalimentación, a la luz de los procesos comunicativos que se gestan en la organización, es decisivo para “ayudar al comunicador a ajustar su mensaje a las necesidades y respuestas del receptor [...] ayudar al receptor a sentirse involucrado en la comunicación” (Fiske, 1984, p.16). En este sentido, la retroalimentación se convierte en un valioso indicador para establecer la eficacia de los mensajes que fluyen por los canales comunicativos de la organización.

## Bibliografía

- Fiske, J. (1984). La teoría de la comunicación. *Introducción al estudio de la comunicación* (1-17). Bogotá: Norma.
- López, D. (2007). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En Universidad de la Sabana. *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp.17-56). Bogotá: Universidad de la Sabana-ECOEdiciones.
- Múnera, P. & Sánchez, U. (2003). Conceptualización. *Comunicación empresarial: una mirada corporativa* (pp.70-88). Medellín: AICE.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Comunicación y tecnología de la información. *Administración* (pp.255-269). México: Pearson-Prentice Hall.
- West, R. & Turner, L. (2005). ¿Qué es la comunicación? *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación* (pp.3-14). Madrid: McGraw Hill.

## Bibliografía sugerida

Para ampliar los elementos teóricos presentados, puede consultar las fuentes reseñadas a continuación:

- Hall, R. (1996). Comunicación. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (pp.179-198). México: Prentice Hall.
- Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Obtenido el 22 de mayo de 2008 desde <http://www.5campus.com/leccion/comui>
- Torva, A. (2003). La comunicaci3n interna como instrumento de gesti3n de la empresa. En J. Barquero y M. Barquero (Eds.), *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicaci3n* (pp.237-250). Barcelona: Gesti3n 2000-Universidad de Barcelona.

## 4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

---

Tomando como referencia los fundamentos te3ricos presentados anteriormente, formule estrategias que permitan solucionar la problemática de ALBURA PISOS DE MADERA. Para ello, tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- a. De qué manera el gerente puede mejorar los canales de participaci3n, de modo que fomente el proceso de retroalimentaci3n y genere un ambiente de confianza, respeto, toma participativa de decisiones y flujo compartido de informaci3n?

- b. ¿Cómo fortalecer el trabajo en equipo en ALBURA PISOS DE MADERA, con miras a la optimización de la comunicación entre los distintos departamentos?
- c. Las barreras comunicativas comprenden todos aquellos estímulos que interfieren “en el proceso de comunicación o que lo condiciona por fuera de los intereses de los actores” (Múnera & Sánchez, 2003, p. 84). De acuerdo con esto, identifique las barreras comunicativas que en ALBURA PISOS DE MADERA dificultan la relación gerente-mandos medios-empleados, y explique su incidencia en la organización.
- d. Compare el modelo lineal de comunicación propuesto por Shannon y Weaver (Véase gráfica 2), con el que aparece a continuación. ¿Cuáles de estos elementos no son tenidos en cuenta en los intercambios comunicativos que tienen lugar en la empresa? ¿Cuáles de ellos podrían evitar barreras comunicativas como el filtrado y la sobrecarga de información? Explíquelos.

