

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CONSERVATORIO DE  
MÚSICA Y CANTO DEL HUILA**

*“Comunicar es una aptitud, una capacidad;  
pero es sobre todo una actitud.  
Supone ponernos en disposición de comunicar;  
cultivar en nosotros la voluntad de entrar  
en comunicación con nuestros interlocutores”  
Mario Kaplún*

**SANDRA PATRICIA CLEVES RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2.012**

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CONSERVATORIO DE  
MUSICA Y CANTO DEL HUILA**

**SANDRA PATRICIA CLEVES RODRIGUEZ**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Comunicador Social y Periodista

Director  
**Mag. BENJAMIN ALARCÓN YUSTRE**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2.012**

*A mis padres, base de valores y  
representación del amor.  
A mis hermanos, muestra de unión.  
A mis hijos, motor de mi existencia.  
A mi esposo, compañero fiel.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por la vida que me ha dado y la oportunidad de realizarme como profesional.*

*A mis padres, Camilo y Cecilia, por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para el logro del éxito.*

*A mis hermanos Isabel Cristina y Camilo Hernando, por su amor y acompañamiento constante.*

*A mis hijos Paula Andrea, Javier Santiago y Luisa Fernanda, por cederme parte de su tiempo para el logro de mis metas profesionales.*

*A mi esposo Juan Javier Polanía, por recordarme el valor de mi esfuerzo.*

*Al maestro Benjamín Alarcón Yustre, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de valiosa confianza, afecto y amistad fundamentales para la concreción de este trabajo.*

*Al Conservatorio departamental de música y canto del Huila por acoger esta investigación y brindarme las herramientas y los espacios necesarios para llevarla a feliz término.*

*A cada uno de los docentes de la Universidad Surcolombiana de Neiva que aportaron en mi formación profesional como Comunicadora Social y Periodista.*

*A Marina Brieva, Gladys Céspedes y Claudia Patricia Hincapié, amigas incondicionales que con sus palabras de apoyo se hicieron parte de este proceso.*

*Muchas gracias a todos.*

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Director

---

Jurado 1

---

Jurado 2

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I. PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 Objetivo General.....	19
2.2 Objetivos Específicos.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
CAPITULO II. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	22
4. MARCO TEÓRICO.....	22
4.1 Comunicación.....	22
4.2 Organización.....	25
4.3 Comunicación Organizacional .....	28
4.3.1 Comunicación Interna .....	30
4.3.1.1 Funciones de la comunicación interna .....	31
4.3.1.2 Flujos de la comunicación interna .....	32
4.4 Comunicación Estratégica.....	35
4.4.1 La estrategia y sus dimensiones.....	35
4.4.2 Hacia un nuevo concepto de la comunicación estratégica .....	37
4.4.3 Funciones de la comunicación estratégica .....	39
4.5 Diagnóstico de la Comunicación .....	40
4.5.1 Perspectivas del diagnóstico organizacional .....	41
4.6 Planeación estratégica de la Comunicación - PEC.....	44
5. MARCO CONCEPTUAL.....	48
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	50
6. METODOLOGIA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
6.1 Tipo de estudio .....	50
6.2 Diseño de investigación .....	50
6.3 Selección de la muestra.....	51

6.4	Recolección de datos.....	52
6.5	Variable de investigación .....	54
CAPITULO IV. MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIONES .....		55
7.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	55
7.1	Realidad Corporativa .....	55
7.1.1	Delimitación y caracterización del entorno.....	55
7.1.1.1	Entorno Político .....	55
7.1.1.2	Entorno Económico .....	56
7.1.1.3	Entorno Socio Cultural.....	58
7.1.1.4	Entorno Tecnológico.....	58
7.1.2	Caracterización de la estructura interna .....	59
7.1.2.1	Razón de Ser.....	59
7.1.2.1.1	Clase empresarial.....	59
7.1.2.1.2	Sector económico.....	59
7.1.2.1.3	Historia de la organización.....	59
7.1.2.1.4	Ubicación y cobertura .....	63
7.1.2.1.5	Infraestructura.....	65
7.1.2.1.6	Portafolio de servicios.....	67
7.1.2.1.7	Perfil de los clientes .....	69
7.1.2.1.8	Perfil de la competencia .....	70
7.1.2.2	Focalización estratégica .....	72
7.1.2.2.1	Misión .....	72
7.1.2.2.2	Visión .....	73
7.1.2.2.3	Valores corporativos .....	73
7.1.2.2.4	Filosofía.....	73
7.1.2.2.5	Objetivos corporativos .....	74
7.1.2.3	Estructura organizacional .....	75
7.1.2.3.1	Organigrama y flujograma .....	75
7.1.2.3.2	Departmentalización.....	78
7.1.2.3.3	Unidad estratégica de negocio .....	78
7.1.2.3.4	División de poder y decisiones .....	78
7.1.2.4	Procesos Corporativos.....	79
7.1.2.4.1	Descripción general del proceso .....	79
7.1.2.4.2	Diagrama del proceso.....	79
7.1.2.4.3	Procedimientos .....	80
7.1.2.5	Papel y rol individuales .....	81
7.1.2.5.1	División de tareas y responsabilidades .....	81

7.1.2.5.2	Reglas y normas.....	81
7.1.3	Limitantes y oportunidades de la Realidad Corporativa.....	81
7.2	Identidad e imagen corporativa .....	83
7.2.1	Identidad Corporativa .....	83
7.2.1.1	Identidad verbal .....	83
7.2.1.2	Identidad Visual.....	84
7.2.1.3	Identidad objetual .....	86
7.2.1.4	Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa .....	86
7.2.1.5	Identidad Cultural .....	87
7.2.1.6	Comunicación publicitaria .....	88
7.2.2	Imagen corporativa .....	89
7.3	Formas de comunicación.....	89
7.3.1	Dirección de comunicación -DirCom .....	89
7.3.2	Comunicación de marketing.....	91
7.3.2.1	Publicidad.....	91
7.3.2.2	Mercadeo .....	91
7.3.2.3	Merchandising .....	91
7.3.2.4	CRM.....	91
7.3.2.5	Servicio al cliente/usuario .....	91
7.3.2.6	Relaciones públicas.....	92
7.3.3	Comunicación organizativa .....	93
7.3.3.1	Intracomunicación .....	93
7.3.3.2	Comunicación inversor .....	93
7.3.3.3	Comunicación Ambiental.....	93
7.3.3.4	Cultura organizacional .....	94
7.3.3.5	Clima organizacional .....	96
7.3.3.6	Sistemas de información .....	97
7.3.3.7	Medios institucionales.....	97
7.3.4	Limitantes encontradas en las formas de comunicación.....	99
8.	MAPA DE DESTINOS DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS.....	100
8.1.1	Mapa de Destinos de comunicación .....	100
8.1.2	Mapa de medios de comunicación.....	105
8.2	Aspectos críticos de la comunicación en el Conservatorio .....	115
9.	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	117
9.1	Objetivos del diagnóstico .....	117
9.1.1	Objetivos General .....	117
9.1.2	Objetivos Específicos.....	117

9.2	Metodología.....	118
9.2.1	Selección de la muestra.....	118
9.2.2	Técnicas de recolección de información.....	119
9.3	Presentación y análisis de los resultados.....	120
9.3.1	Conclusiones de la entrevista a Administrativos.....	120
9.3.2	Conclusiones de la Entrevista a Docentes.....	121
9.3.3	Resultados y análisis de la Encuesta.....	123
9.3.3.1	Ficha técnica de la Encuesta.....	136
9.3.3.2	Conclusiones generales de la encuesta.....	137
9.4	Matriz DOFA comunicacional.....	142
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		144
10.	CONCLUSIONES.....	144
11.	RECOMENDACIONES.....	147
12.	BIBLIOGRAFIA.....	149
ANEXOS.....		153

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Muestra poblacional del Conservatorio de música y canto del Huila .....	51
Tabla 2. Distribución de la muestra según el rol .....	51
Tabla 3. Estructura de la encuesta .....	53
Tabla 4. Distribución de los estudiantes del Conservatorio según edad/estrato.....	64
Tabla 5. Rango de edad para el estudio del instrumento .....	68
Tabla 6 Costos de inscripción y matrícula 2011.....	69
Tabla 7. Distribución de los estudiantes según el instrumento .....	70
Tabla 8. Distribución de alumnos por edades .....	70
Tabla 9. Limitantes y oportunidades de la Realidad Corporativa .....	82
Tabla 10. Mapa de públicos de la comunicación en el Conservatorio de música .....	101
Tabla 11. Mapa de medios de comunicación .....	106
Tabla 12. Distribución de la muestra según tiempo de vinculación .....	118
Tabla 13. Distribución de la muestra según escolaridad.....	118
Tabla 14. Distribución de la muestra según nivel socio económico.....	119
Tabla 15. Distribución de la muestra según rangos de edad .....	119
Tabla 16. Distribución porcentual de la muestra según sexo .....	119
Tabla 17. Conclusiones de las entrevista a Administrativos .....	120
Tabla 18. Ficha técnica de la Entrevista a Administrativos .....	121
Tabla 19. Conclusiones de las entrevista a Administrativos .....	121
Tabla 20. Ficha técnica de la Entrevista a Administrativos .....	122
Tabla 21. Ficha técnica de la encuesta.....	136
Tabla 22. Matriz DOFA comunicacional.....	142

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Identificación del remitente de la información institucional .....	123
Gráfica 2. Instancias de Información .....	124
Gráfica 3. Recepción de información sobre eventos y actividades .....	124
Gráfica 4. Acceso a la información .....	125
Gráfica 5. Claridad de los mensajes.....	125
Gráfica 6. Oportunidad en los mensajes .....	126
Gráfica 7. Valoración de la información en términos de interés .....	126
Gráfica 8. Fluidez de la comunicación interna .....	127
Gráfica 9. Efectividad de la comunicación .....	128
Gráfica 10. Percepción sobre la estructura de comunicación interna .....	128
Gráfica 11. Conocimiento sobre los medios de comunicación interna.....	129
Gráfica 12. Acceso a los canales de comunicación interna.....	129
Gráfica 13. Medios a través de los cuales se recibe información .....	130
Gráfica 14. Gusto por el diseño de los medios de comunicación interna .....	130
Gráfica 15. Opinión sobre medios eficaces para recibir información .....	131
Gráfica 16. Preferencia de medios de comunicación para enviar información.....	132
Gráfica 17. Medio de comunicación a implementar en el Conservatorio .....	132
Gráfica 18. Acceso al diálogo con el Jefe .....	133
Gráfica 19. Frecuencia de comunicación con el jefe .....	133
Gráfica 20. Diálogo entre compañeros de área .....	134
Gráfica 21. Obstáculos en la comunicación .....	134
Gráfica 22. Escenarios para la comunicación.....	135
Gráfica 23. Diálogo entre compañeros de área .....	136

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Estructura de la comunicación interna en las organizaciones .....	32
Ilustración 2. Flujo de la comunicación organizacional. ....	34
Ilustración 3. Estructura Mapa Integral de Comunicación.....	46
Ilustración 4. Salones de clases colectivas .....	65
Ilustración 5. Salón de clase de apreciación Musical .....	66
Ilustración 6. Auditorio “Andrés Rosas Summa” .....	66
Ilustración 7. Aprendizaje Instrumental.....	67
Ilustración 8. Organigrama planteado en el PEI.....	75
Ilustración 9 Organigrama resultado de la observación.....	76
Ilustración 10. Diagrama de los flujos de comunicación .....	77
Ilustración 11. Diagrama del proceso general del servicio .....	79
Ilustración 12. Logo del Conservatorio de música .....	84
Ilustración 13. Logo símbolo del Conservatorio .....	85
Ilustración 14. Fachada del Conservatorio .....	86
Ilustración 15. Portada del periódico institucional Divertimento No. 1 y 2 .....	98
Ilustración 16. Segmentación estratégica de públicos .....	100

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de observación .....	154
Anexo B. Estructura de la entrevista aplicada a administrativos .....	155
Anexo C. Estructura de la entrevista aplicada a docentes.....	156
Anexo D. Formato de encuesta aplicada a público interno.....	157

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es considerada un instrumento de cambio, factor de integración, motivación y desarrollo personal ya que incrementa la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad. Es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los continuos cambios que enfrentan las organizaciones de hoy.

Su correcta gestión posibilita la interactividad entre las personas de la organización, favorece la circulación de información de una manera fluida y efectiva, estimula la cohesión en su recurso humano para el logro de una compenetración y conocimiento mutuo, y favorece la construcción de una visión compartida que redundará en beneficio de la organización.

La falta de una comunicación interna gestionada de manera estratégica genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce entropía e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional, creando de esta manera un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Pero para poder gestionar una comunicación estratégica en toda organización, es imprescindible saber que todo proceso antes de implementarse o mejorarse necesita ser conocido, evaluado y analizado.

Por esta razón, esta investigación centra su atención en la ejecución de un diagnóstico en el Conservatorio departamental de música y canto, que le proporcione herramientas y soportes contextuales a través de los cuales se identifique el estado de la comunicación a nivel interno y que a su vez se constituya en un medio para evaluarla con la finalidad de ser un referente para sus directivos en el marco de desarrollo de una Planeación Estratégica de la Comunicación –PEC.

La investigación tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, con el fin de hacer las recomendaciones y sugerencias necesarias para su mejoramiento. Los objetivos específicos fueron: a) Caracterizar la situación actual del Conservatorio departamental de música y canto del Huila; b) Realizar el inventario de destinos y medios de la comunicación en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila; c) Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, y d) Formular recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento de la comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

Para una mayor comprensión de los resultados obtenidos en la investigación, el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se presenta el planteamiento del problema de investigación, se describen los objetivos, la justificación y el alcance del estudio, aspectos que ayudarán a tener una mayor comprensión del mismo.

El **Capítulo II**, comprende la fundamentación teórica sobre la cual está sustentado el proyecto de investigación, abarcando conceptos como comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación estratégica, planeación estratégica de comunicación y diagnóstico comunicativo. A partir del marco conceptual se hizo epistemología del conocimiento existente a partir de los aportes teóricos de Joan Costa, Italo Pizzolante, Sandra Fuentes Martínez, Mario Kaplún, Carlos Fernández Collado, Sandra Massoni, Fernando Martín, Anie Bartoli, Rafael Alberto, entre otros.

El **Capítulo III**, expone la fundamentación metodológica a través de la cual se describe como se llevó a cabo el estudio para el logro de los objetivos propuestos. Incluye el tipo de estudio, el diseño utilizado, la descripción del universo y muestra seleccionada y los instrumentos de medición aplicados para la realización del diagnóstico.

En el **Capítulo IV** se presenta los resultados de la investigación donde se expone inicialmente el Mapa Integral de comunicación del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, el análisis cualitativa y cuantitativo de los resultados obtenidos a través de las herramientas y técnicas de investigación seleccionadas para el desarrollo del estudio y su respectiva interpretación; finalmente se presenta la matriz DOFA comunicacional, herramienta que servirá de plataforma estratégica para priorizar, diseñar y estructurar a futuro las acciones que harán parte del Plan Estratégico de Comunicación de la organización.

El **Capítulo V**, presenta las conclusiones y una serie de recomendaciones que derivan de los resultados, para el logro del posicionamiento del Conservatorio departamental de música y canto del Huila frente a sus públicos de interés, el buen funcionamiento de sus procesos organizacionales, la dinamización de sus fortalezas y la mejora de sus debilidades.

Finalmente se debe señalar que este estudio pretendió ser un aporte que logre poner en la mesa de debate el análisis del papel de la comunicación interna dentro de las organizaciones, especialmente dentro de las de carácter público, puesto que son las que se han mantenido más rezagadas en lo concerniente a las actuales tendencias de innovación empresarial.

## **CAPITULO I. PROPÓSITO DEL ESTUDIO**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A través de los tiempos, la comunicación ha cumplido un papel de reconocida importancia en la conformación de la sociedad humana. Ha sido a partir de la globalización y los alcances de la comunicación que las organizaciones han reconocido que para el logro de sus metas y objetivos empresariales, debe estar presente la comunicación en cada uno de sus procesos y áreas que la conforman, constituyéndose de esta manera en eje transversal y herramienta de apoyo para la divulgación y apropiación de su entorno.

Históricamente se ha interpretado a la comunicación como un conjunto de medios, pero en realidad, los medios son canales, soportes de difusión que representan la parte de una estructura de vínculos mucho más complejas. Este concepto, centrado exclusivamente en los medios, muchas veces lleva a perder de vista lo que significa atender a la comunicación en las organizaciones.

Por esta razón, algunos teóricos han reubicado el estudio de la comunicación y sus unidades de análisis, poniendo de manifiesto que el encuentro sociocultural debe analizarse a partir de sus manifestaciones, como fenómeno complejo, fluido y del abordaje transdisciplinario. Es decir, entender la comunicación como un aliado estratégico al interior de las organizaciones para fomentar y consolidar su cultura, su identidad, el desarrollo del talento humano, mejoramiento del clima organizacional, interactuar con el medio y sus públicos para construir vínculos que le permitan a la organización mayor estabilidad, credibilidad y productividad.

En la actualidad, las organizaciones se mueven en una dinámica cultural particular que les exige, tal como lo plantea el teórico Joan Costa<sup>1</sup>, tener un conocimiento pleno de su “entorno, contorno y dintorno”, es decir conocer lo que rodea la empresa, su perfil empresarial y la filosofía de su vida corporativa, determinando de esta manera la importancia de reconocer la necesidad de evolucionar y adecuarse a su entorno demandante, procurando encontrar un equilibrio entre sus valores tradicionales y las nuevas ideas a través de la comunicación.

De esta manera, la comunicación bien estructurada, planeada y definida, cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable para los individuos que componen el equipo de trabajo, y orienta las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> COSTA, Joan. La comunicación en Acción. España: Ediciones Paidós, 1999.

Colombia no es ajena a estos procesos. La inserción de la economía colombiana en el naciente orden internacional de globalización y comercio exterior ha generado que un importante número de empresas y organizaciones empleen la comunicación como elemento fundamental para conducir sus procesos de transformación, poniendo de manifiesto que la comunicación organizacional es un componente facilitador de la productividad, indispensable para todo tipo de organizaciones corporativas, medianas, pequeñas y micro, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil o del tercer sector.

De ahí que en un ambiente altamente competitivo, las empresas requieran de estrategias integrales de comunicación para vincularse con cada uno de los públicos: empleados, clientes, accionistas, entes gubernamentales, competidores y público en general, y de esta manera construir diálogos compartidos que conlleven al logro de sus metas y objetivos empresariales.

Empresas como Ecopetrol, Alpina, Creppes&Waffles, Fedearroz, Parmalat, Juan Valdez, Alfa, ILO, Banco Agrario, Cemento Argos y Comfenalco, vienen desarrollando planes estratégicos comunicativos que han contribuido a su crecimiento organizacional.

En Neiva, la Cámara de Comercio, Coomotor, Comfamiliar Huila y Utrahuilca, entre otras, se vienen destacando empresarialmente a través de la integración de los procesos comunicativos al desarrollo de su actividad comercial. Algunos de ellos han establecido dentro de su estructura orgánica el área de comunicaciones, introduciendo estrategias comunicativas dentro de su plan de acción anual y designando recursos del presupuesto general para su ejercicio, con excelentes resultados.

No obstante y a pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de comunicación en las organizaciones, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, no se ha apropiado aún de estas nuevas herramientas estratégicas en aras de fortalecerse institucionalmente. En la actualidad, la organización no gestiona la comunicación de manera estratégica, motivo por el cual se vienen generando problemas a nivel interno, en la medida en que la comunicación no fluye de manera articulada y bidireccional. De igual manera, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductos y estrategias que permitan fortalecer su cultura organizacional y construir interacciones dialógicas que generen valor agregado a la organización.

A lo anterior, se suma su inestabilidad jurídica, producto de las políticas gubernamentales a través del tiempo, la falta de sede propia y adecuada para el desarrollo de los procesos de formación musical, la falta de presupuesto y apoyo financiero de parte del gobierno departamental especialmente de la Secretaría de Cultura y Turismo, y el total desconocimiento del tema y de sus alcances a nivel productivo.

Es por esta razón, que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, requiere con urgencia contar con herramientas y soportes contextuales que le permitan gestionar procesos comunicativos estratégicos que contribuyan a mejorar el ambiente organizacional,

a comprender su entorno, aprovechar integralmente sus recursos internos, diseñar políticas y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer su competitividad y consolidar su reputación, para de esta manera lograr un mayor productividad integral.

Se hace necesario entonces, plantear la comunicación interna como oportunidad de encuentro con el otro, que contribuya como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento necesario para apoyar los cambios y transformaciones de sus procesos, lo que a su vez les brindará tal como lo expresa Ritter<sup>2</sup>, una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Por esta razón, resulta significativo realizar un diagnóstico para establecer cómo se está gestionando la comunicación al interior del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, cómo se utilizan los medios y acciones de comunicación, cómo están difundiendo la información a nivel interno, en qué se están basando para hacerlo, y finalmente establecer cuales son sus principales fortalezas y debilidades comunicacionales.

## **PREGUNTA PROBLEMA**

*¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila?*

## **HIPÓTESIS**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila no gestiona la comunicación interna de manera estratégica lo que genera lentitud en los procesos, aumento de la comunicación informal, poco aprovechamiento de los recursos internos, desconocimiento de la cultura organizacional, clima laboral desfavorable y falta de coherencia entre las acciones que se realizan dentro y fuera de la organización.

---

<sup>2</sup> RITTER, M. Cultura organizacional. La Crujía. Buenos Aires. 2008.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, con el fin de hacer las recomendaciones y sugerencias necesarias para su mejoramiento.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar la situación actual del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- Realizar el inventario de destinos y medios de la comunicación en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- Formular recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento de la comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

### 3. JUSTIFICACIÓN

A través de la historia del ser humano, ha quedado demostrado que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales; es una herramienta y elemento clave que juega un papel primordial en el mantenimiento y la construcción de cultura y desarrollo.

Para que una entidad pública, privada, del tercer sector o ONG, pueda cumplir sus objetivos y metas empresariales necesita relacionarse con diferentes tipos de públicos, ya sean internos o externos (gobiernos, medios, clientes, etc.) de una manera apropiada para lo cual requiere gestionar la comunicación de manera estratégica.

Esta nueva forma de pensar y hacer comunicación ha hecho que las organizaciones integren la comunicación a cada una de sus áreas y procesos, con el propósito de cumplir de manera acertada las metas y objetivos empresariales, establecer lazos con sus públicos, contribuir a generar imagen y fortalecer su reputación.

Realizar el diagnóstico de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, es pertinente porque el resultado de la investigación ofrece una plataforma básica para que la organización pueda planear estratégicamente la comunicación en búsqueda de mejorar sus procesos y las interrelaciones con su entorno.

El diagnóstico y análisis de la comunicación propuesto para Conservatorio departamental de música y canto del Huila, es de vital importancia para identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos y atributos de la organización y conocer sus debilidades y fortalezas para su mejoramiento.

Su relevancia social radica en que el resultado del diagnóstico ofrece al Conservatorio departamental de música y canto del Huila las pautas necesarias para identificar los espacios de intervención, para de esta manera diseñar su Plan Estratégico de comunicación con acciones encaminadas a optimizar sus procesos organizacionales, fortalecer su cultura y clima organizacional, mejorar la imagen corporativa y lograr un mayor valor agregado a sus servicios cuyos principales beneficiarios son los miembros de la organización, sus clientes primarios y en general la comunidad que constantemente participa de las actividades académicas y artísticas que programa la organización durante el año.

Adicional a ello, no se ha desarrollado un estudio similar en la organización, sólo se registra la realización de un trabajo de grado enfocado al “Análisis y descripción de la cultura del Conservatorio departamental de música”, proyecto elaborado en el año 2002, por los estudiantes de psicología Myriam Cristina Fernández y Simón Ernesto Bonilla de la

Universidad Surcolombiana. El trabajo expone un diagnóstico muy general sobre los tejidos comunicativos al interior de la organización mediante la observación participante.

Con los resultados del diagnóstico se propone una solución pensada y articulada desde la comunicación, para que los miembros de la organización puedan entender su papel dentro de la misma e involucrarlos de manera positiva, logrando en ellos apropiación y sentido de pertenencia, a partir de la generación de fuentes o recursos de información formales que les permitan orientar su desempeño hacia la motivación, la movilización, la realidad y la acción.

Desde el punto de vista teórico, genera reflexión y discusión sobre temas como comunicación, organización, comunicación organizacional, comunicación interna, Comunicación estratégica, planeación estratégica de la comunicación y diagnóstico comunicacional, expresados por diversos autores a través de la historia. De igual manera, puede constituir un punto de partida para el mejoramiento de la comunicación interna en la organización y ser aplicada en otras organizaciones, independientemente de su objeto social.

Finalmente, a nivel profesional este trabajo de grado permite ampliar y utilizar los conceptos vistos a lo largo de la carrera así como la posibilidad de aplicarlos a un caso real y puntual.

## CAPITULO II. FUNDAMENTACION TEÓRICA

### 4. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta la importancia que se le otorga en la actualidad a la comunicación en las organizaciones, y con el propósito de desarrollar un trabajo de grado estructurado que responda de manera contundente al problema expuesto, en este caso de comunicación interna, el marco teórico se abordó a partir de los aportes conceptuales de autores como Mario Kaplún, Carlos Fernández Collado, Italo Pizzolante, Annie Bartoli, Rafael Alberto Pérez, Cees Van Riel, Joan Costa, Rafael Pérez, Sandra Massoni, entre otros de notoria importancia.

Para alcanzar un proceso metodológico efectivo para el logro acertado del diagnóstico de la comunicación interna en el Conservatorio de música y canto del Huila, los ejes temáticos fundamentales que soportarán la presente investigación son comunicación organizacional y comunicación estratégica; a partir de estos se abarcaron las nociones básicas de comunicación, organización, y planeación estratégica de la comunicación ya que es a través de ellas que se construirán estudios, diagnósticos, análisis y estrategias, base fundamental para la comprensión del presente estudio.

#### 4.1 Comunicación

La comunicación desde sus inicios ha sido un proceso inherente al ser humano y el factor determinante en su evolución. Etimológicamente la palabra comunicar proviene de la voz latina *comunicare*, que significa “*hacer común*”, lo que establece el propósito de la comunicación de poner a todos los seres en común conocimiento, ideas, pensamientos, sentimientos y reflexiones con respecto a una o un conjunto de particularidades. Su estudio es amplio y complejo, y ha suscitado a través de la historia diversos cuestionamientos.

Aristóteles (384-322 a.C.), es el primero que ilustra la comunicación en su retórica como proceso, exponiendo como objeto principal la persuasión; es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este modelo propone tres elementos básicos:

Persona que habla (quién):	EMISOR
Discurso que se pronuncia (Qué):	MENSAJE
Persona que escucha (Quién):	RECEPTOR <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. México: Edit. Trillas, 1998. Pp. 13.

A partir de 1930, como consecuencia de las propias exigencias del entorno social y cultural de la época se inician los estudios científicos de la comunicación, dando como resultado el surgimiento de nuevos modelos del proceso comunicativo circunscritos a determinados campos o intereses de la ciencia, a saber: sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otros.

Harold Lasswell, considerado el impulsor del análisis sistemático de la comunicación, crea el modelo “Paradigma de Lasswell”, cuya finalidad era determinar el qué de la comunicación, es decir el contenido del mensaje, a través de cinco preguntas básicas: ¿Quién lo dice? – Análisis de control; ¿A través de qué canal? – Análisis de medios; ¿Qué dice? – Análisis de contenido; ¿A quién lo dice? – Análisis de audiencia y ¿Con qué efecto? – Análisis de efectos. Su fórmula fue el punto de partida de varias mejoras y precisión de otros investigadores.

Los teóricos clásicos Shannon y Weaver, a través de la Teoría matemática de la comunicación o Teoría de la información, presentaron el proceso de comunicación tomando como eje central la eficacia de la transmisión de mensajes a través de las nociones de la comunicación lineal donde pusieron de manifiesto cinco elementos básicos: la fuente o emisor inicial del proceso de comunicación, el transmisor, el canal, el receptor y el destinatario.

Posteriormente, David K. Berlo, incluyó nuevos elementos que lo llevaron a concluir que la comunicación es “un proceso reglado que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive”<sup>4</sup>. Dicho modelo se compone de: Fuente o Emisor, Encodificación, Mensaje, Canal o Medio, Decodificación, Receptor, Retroalimentación o Feedback.

A finales de la década de los setenta, llega a América una postura crítica proveniente de Europa que se basa en el análisis de los contenidos de los mensajes que integran el proceso comunicativo a partir de su estructura y el análisis semiológico de los mensajes, con el propósito de establecer la intencionalidad del discurso.

Esta evolución da origen a otros factores externos de gran importancia en el proceso comunicativo como el factor contexto social, teniendo como principio que “el hombre es de por sí un ser social” tal como lo exponen los sociólogos Riley, M.W. y Riley, J.W. De allí, que cuando se da el proceso de comunicación, tanto el emisor y el receptor se desenvuelven en un entorno social o sociedad (clase social, educación, rol en el trabajo) y pertenecen a distintos grupos primarios (familia, amigos, compañeros de trabajo) que no siempre son los mismos para uno o para otro, y que en cierta medida afectan y son afectados.

En este mismo sentido, la teórica Sandra Massoni, considera que el encuentro sociocultural, debe analizarse a partir de sus manifestaciones, como fenómeno complejo, fluido y del

---

<sup>4</sup> BERLO, David K. El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica. México: Ediciones El Ateneo, 2000. 266 p.

abordaje transdisciplinario, donde el resultado sea la integración de la comunicación con la cultura humana, es decir, la construcción de un diálogo permanente como parte constitutiva del contexto social.

En este sentido, es pasar “de lo privado a lo público mediante un código establecido, reconocido por una comunidad de personas”<sup>5</sup>, convirtiéndose de esta manera en eje transversal que afecta todo tipo de procesos de interacción.

Para Mario Kaplún, la comunicación es “la producción de vínculos y sentidos. (...) un vínculo entre personas, entre grupos, entre sociedades, entre culturas”<sup>6</sup>, donde la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten saberes, experiencias, conocimientos y sentimientos, actúan con sentido de comunidad y en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos.

Italo Pizzolante por su parte, considera que “la comunicación es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal. Intercambio de silencios, gestos, intereses y compromisos”<sup>7</sup>. En este sentido, Joan Costa la define como “la acción de transferir de un individuo –o un organismo- situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo – u otro sistema – situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.”<sup>8</sup>

En este proceso de transferencia e intercambio es como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria, es decir “hay comunicación allí donde hay vida colectiva”. Partiendo de esta premisa, la comunicación pasa a ser un *proceso público y colectivo*.

Desde esta mirada teórica, Rafael Alberto Pérez considera que “la utilidad de la comunicación radica en su capacidad orientadora y adaptativa para el ser humano en su relación con el mundo, donde no solo transitan nuevos datos (informaciones) sobre el entorno, sino que les da un sentido y un significado, lo que le permite una más fácil adaptación a su medio.”<sup>9</sup> Es así como la interactividad, mecanismo que sustenta todo proceso de comunicación, gira alrededor del principio general de la acción y sus diferentes manifestaciones: interacción, retroacción, proacción, reacción y transacción. Es decir, un

---

<sup>5</sup> LOPEZ JIMENEZ, Daniel Fernando. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Centro de Investigaciones de la comunicación corporativa organizacional CICCOC. Colección de textos universitarios, Universidad de la Sabana, primera edición. Bogotá, 2007. Pp. 21.

<sup>6</sup> KAPLÚN, Mario. Una pedagogía de la comunicación. Proyecto didáctico Quirón No. 101. España: Ediciones La Torre, 1998.

<sup>7</sup> PIZZOLANTE Negron, Italo. Gerencia de la comunicación corporativa: El poder de la comunicación estratégica. Primera Edición. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004. Pp. 109.

<sup>8</sup> COSTA, Joan. La comunicación es acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. España: Paidós, 1999. Pp. 58.

<sup>9</sup> PEREZ, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. España: Ed. Ariel. 2001. Pp. 428.

“sistema interactivo de generación de significación conjunta donde lo importante no es lo que se dice, sino la significación que se genera”<sup>10</sup>.

Por esta razón, la comunicación hace parte de la raza humana y de todos los estudios sociales y por ende, de las organizaciones y de su planeación estratégica, ya que la comunicación es un medio efectivo para facilitar las acciones de persuadir, comprometer, convencer, motivar, cambiar opiniones, crear estrategias, facilitar procesos y mejorar ambientes laborales.

Finalmente, y con el propósito de sentar las bases teóricas del proyecto sobre el concepto de comunicación, esta será entendida como el espacio de encuentro de los actores donde “se da una producción común de sentido sobre la realidad sociocultural a través de la cual se configuran, construyen e intercambian nociones, visiones, percepciones, intensiones, operaciones y acciones comunes”<sup>11</sup>, de manera consciente o inconsciente, en función de una interrelación o diálogo orientado a la construcción colectiva de acuerdos, como vida en sociedad, todo ello relacionado con las necesidades productivas del hombre y determinado por sus propias características y percepciones.

## 4.2 Organización

El término "*organización*" proviene del Latín *Organón*, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo<sup>12</sup>, utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad llámese empresa, corporación, institución pública u organización no gubernamental; y por otra, a una actividad como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar.

Los estudios preliminares de la historia social de las organizaciones se remontan al siglo XVIII, durante la llegada de la Revolución Industrial, fenómeno que trajo consigo la aparición de nuevos sistemas organizativos en un intento por mejorar la productividad de aquel entonces. Sin embargo, sólo a partir del siglo XIX, se empiezan a formular teorías concretas desde el campo de la Administración, psicología social y la Sociología que llegan a redefinir el concepto de organización.

---

<sup>10</sup> PEREZ, Rafael Alberto. El estado del arte de la Comunicación Estratégica: Conferencia en: BIENAL IBEROAMERICANA DE COMUNICACIÓN (8:08:2011). Mexico. (En Línea). <[http://www.tendencias21.net/estrategar/El-estado-del-Arte-de-la-Comunicacion-Estrategica\\_a170.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/El-estado-del-Arte-de-la-Comunicacion-Estrategica_a170.html)> [Citado en 10 septiembre de 2011].

<sup>11</sup> DUARTE, Gustavo. Características estructurales de la producción ALAIC: Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-17. *En: Comunicación y Sociedad* [en línea]. No. 6 (2006). Disponible en: <[http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2006\\_6/131-158.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2006_6/131-158.pdf)> [Citado el 10 de octubre de 2010].

<sup>12</sup> ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>> [Citado en 7 de Octubre de 2010].

Lucas Marín<sup>13</sup> expone en ese sentido, las visiones de las Escuelas de la Administración a través de las cuales se busca analizar la implícita concepción sobre la actuación organizacional del hombre y visualiza el rol de la comunicación, donde se hace posible distinguir cómo el papel de la comunicación cambia dependiendo del ascenso de la conducta humana en dichas escuelas, concibiendo en sus inicios al hombre desde un sentido “reduccionista”, ya que sólo prima su interés económico hasta llegar a identificarlo como un ser organizacional, donde prevalece como factor importante la interrelación y equilibrio dinámico entre las partes. Estas escuelas son la Clásica, la de Relaciones Humanas y la Sistémica.

### ***Escuela Clásica***

Este enfoque plantea una visión mecanicista de la conducta del hombre donde la principal preocupación es aumentar la productividad de la empresa. Su énfasis está ligado a lo pragmático, característica propia de la eficiencia industrial. La recompensa económica es el elemento primordial mientras que la comunicación ocupa un rol secundario, ya que sirve a la cadena de mando para la transmisión de actividades. El propósito comunicacional es retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y sirve para lograr obediencia y coordinación con el propósito de llevar a cabo dicho trabajo (Lucas Marín. 1997: 66).

### ***Escuela de las Relaciones Humanas***

Esta perspectiva tiene presente una visión más social del hombre, su énfasis está en las personas y no de una manera absoluta en la actividad productiva. El trabajador tiene mayor autonomía y autoridad para realizar sus tareas, puesto que se define a la organización como grupos de personas. Las propias necesidades humanas ligadas a la psicología permiten integrar a esta escuela las variables de motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámicas de grupos como elementos fundamentales para la interrelación entre personas y el logro de los objetivos. La comunicación no es sólo formal, más bien pone énfasis en las comunicaciones informales, surgiendo el rumor como representativo de las relaciones organizacionales.

En esta Escuela el propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. El flujo comunicacional es principalmente horizontal sobre todo entre grupos informales (rumor) y es descendente entre directivos y subalternos. Además, existe un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección (Lucas Marín. 1997: 66).

### ***Escuela Sistémica***

A diferencia de las anteriores, esta escuela pone énfasis en el estudio del ambiente y el contexto. Define a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente interacción

---

<sup>13</sup> LUCAS MARIN, Antonio. Sociología de las organizaciones. Madrid: Editorial McGRAW-HILL, 2002.

con el entorno. Se considera a la comunicación como el elemento trascendental porque sostiene que la organización se interrelaciona con los subsistemas. A nivel interno entre los departamentos o unidades de trabajo y a nivel externo entre los públicos y otras estructuras que la circundan y que son de interés para dicha organización. La comunicación se concibe como elemento de coordinación de esfuerzos para lograr el cumplimiento de objetivos en base a relaciones efectivas. El propósito comunicacional es controlar y coordinar para dar información a los que toman las decisiones, y ajustar a la organización a los cambios en su entorno. Los flujos de comunicación son transversales, van desde los niveles jerárquicos hasta la vinculación con el entorno. (Lucas Marín: 1997: 66).

### ***Escuela Contingente o Situacional***

Su enfoque teórico tiene sus raíces en una serie de estudios empíricos realizados con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecua a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo. Hace énfasis en la relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales. Rompe con los esquemas conceptuales de la de la organización tradicional. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, entre otras.

A partir de estas perspectivas teóricas, se proporciona un panorama más amplio y completo que permite realizar el estudio de la organización desde una mirada comunicacional.

En este sentido, Gerald Goldhaber define la organización como una red de relaciones interdependientes, sistema vivo y abierto conectado con el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representa distintos roles.<sup>14</sup> Para Joan Costa, es “el lugar de encuentro y acción humana, un organismo vivo e indivisible que piensa, interactúa, actúa, genera y cultiva nexos de relación, y produce materia, energía e información. Una microsociedad dentro de la sociedad/entorno, que está condenada a realimentarse y a entenderse. (...) es un organismo que emprende acciones; que toma y acomete iniciativas. Éstas se materializan en actos, operaciones, actuaciones, acciones”<sup>15</sup>.

En ese mismo orden de ideas, Rafael Alberto Pérez<sup>16</sup>, considera que esos sistemas

<sup>14</sup> GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. 2da. Ed. México: Ed. Diana, 1986. Pp. 31

<sup>15</sup> COSTA, Joan. De la comunicación integrada al DirCom. En: Master DirCom, los profesores tienen la palabra. España: Ed. Costa Punto Com, 2005. Pp. 246.

<sup>16</sup> PÉREZ, Rafael Alberto y MASSONI, Sandra. La nueva teoría estratégica: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. España: Ed. Ariel. 2009.

adaptativos y complejos son configurados por flujos que se autoproducen y reconfiguran —a veces de forma no lineal— para lograr su sostenibilidad y su competencia.

En consecuencia, organización y comunicación se encuentran estrechamente vinculadas, con el propósito de obtener resultados positivos entre necesidades y satisfactores, donde la ‘acción común’ es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno.

Dichos vínculos, tal como los plantea Bartoli, vienen dados a través de varios componentes: a) Políticos, que hace referencia a una acción estratégica global; b) Socioculturales, que corresponden a los valores y las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) Psicológicos, que son los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización<sup>17</sup>. Por consiguiente, para que una organización sea eficaz debe ser comunicante, es decir, “debe ser abierta, evolutiva, flexible, tener finalidad explícita, ser autorresponsabilizante y energética.”<sup>18</sup>

Vale la pena destacar que estas consideraciones teóricas fundamentan la realización del estudio de la comunicación en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, ya que se concibe como marco de referencia donde se dan prácticas discursivas y no discursivas, como las hablas y los gestos, los símbolos y demás marcas que hacen parte de las conversaciones y actos centrados y actuados por, para y en el trabajo entendido también como acción social cubierta de otro tipo de manifestaciones.

En conclusión, y para mayor comprensión del estudio, planteó el concepto de organización como una entidad social, compuesta por seres humanos que se agrupan para el logro de objetivos o metas comunes a través del desarrollo de diversos actos, operaciones, actuaciones y acciones de sus miembros, plasmadas en una estructura deliberada, ubicada en un contexto social que la determina e influye en su configuración y dinámica interna.

### **4.3 Comunicación Organizacional**

Tal como ha quedado expuesto, la dinámica actual fundamenta la aplicación de la comunicación en las organizaciones y su consolidación como eje central, componente básico y como proceso imprescindible no solo para su buen funcionamiento interno, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, pues ésta facilita el logro de sus objetivos básicos, los cuales deben ir dirigidos a la satisfacción de sus propias necesidades y las de los clientes internos y externos relacionados con ella.

Como actividad, la comunicación organizacional ha recibido múltiples denominaciones: Unas que la sitúan solamente dentro de la organización - comunicación organizacional,

---

<sup>17</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Ediciones Paidós. 1ª. Ed., 1992. Pp. 159.

<sup>18</sup> Ibid, p. 161.

comunicación interna y comunicación institucional-; y otras que la ubican hacia fuera de la organización –comunicación externa y relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional.

Para Saldarriagas<sup>19</sup>, la comunicación organizacional como disciplina emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana. Sus matrices conceptuales y teóricas emergen desde la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración.

De igual manera, Lucas Marín, expone que el interés sobre su estudio surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución, que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional.

Goldhaber citado por Almenara, considera igualmente, que la comunicación organizacional es “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados (...) se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”. Es decir, implica la comunicación en múltiples campos de acción.”<sup>20</sup>

En este mismo sentido, Carlos Fernández Collado opina que la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>21</sup>.

Es de destacar que la comunicación es considerada el factor de poder en las organizaciones, ya que hace posible la cohesión, identidad y coordinación entre sus miembros, para el éxito de las actividades que desempeñan con determinados propósitos, por tal motivo, la comunicación “debe estar integrada en todas las áreas de la organización, es decir, debe ser transversal, debe atravesar “todos los procesos al mismo tiempo que los interrelaciona”<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> SALDARRIAGAS, Hilda. Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. En: *Revista Latina de Comunicación Social* [en línea]. No. 60 (2010) <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>> (citado en 11 de noviembre de 2010).

<sup>20</sup> ALMENARA ALOY, Jaume, y otros. Comunicación interna en la empresa. 1ª. Ed. España: Editorial UOC, 2005. Pp. 51.

<sup>21</sup> FERNANDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas, 1997. Pp. 27.

<sup>22</sup> COSTA, Joan. La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999. Pp. 83.

con el fin de cumplir las metas y objetivos de la empresa, establecer lazos con sus públicos objetivo y contribuir a generar imagen.

En este orden de ideas, el presente estudio abordará la comunicación organizacional como conjunto total de mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades, permitiendo el intercambio e interrelación de sus integrantes y de estos con su entorno.

Desde esta postura, se entenderá que los flujos de mensajes se dan dentro de una red de relaciones interdependientes y pueden cumplir la función de informar, persuadir, integrar y regular dependiendo del objetivo. Esta definición implica el uso de soportes (tácticas de comunicación) y variables que permiten una posterior evaluación del estado de la comunicación organizacional.

Con el fin de hacer una gestión eficaz de la comunicación en la organización y de sus flujos de información, estas se dividen en dos niveles: comunicación externa y comunicación interna:

- ***Comunicación interna:*** Actividades realizadas con el fin de crear y mantener buenas relaciones con y entre los miembros que las componen en sus distintos niveles jerárquicos. Esta, se realiza mediante el uso de los diferentes medios de comunicación internos, lo cual permitirá que se sientan motivados, integrados e informados para contribuir con su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales.
- ***Comunicación externa:*** Actividad que se genera al emitirse mensajes desde la organización a cualquiera de los públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), adicional a ello busca proyectar y mantener su reputación por medio de una imagen corporativa excelente.

Dividir de esta manera los procesos de comunicación en la organización, es como dibujar mapas que tienen correspondencia real y son útiles para dar una mejor interpretación de esa realidad. Aunque es cierto, y necesario, que todas las áreas de comunicación de una organización deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común, en esta investigación se tratará fundamentalmente la comunicación interna, es decir, de la que tiene como público meta al talento humano de la organización.

#### 4.3.1 **Comunicación Interna**

La comunicación interna en la actualidad, se ha convertido en la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los continuos cambios que deben hacer frente las organizaciones, traduciéndose en un valor que produce beneficios. De ahí, su reconocimiento en las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio; su correcta

gestión reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Para Fernández Collado la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Kreps, por su parte considera que la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de estas. De ahí que J. Costa<sup>23</sup> afirme que esta deba ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente, y sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la organización y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.

Entendida de esta manera, se concluye que la comunicación interna es el entramado de mensajes que se dan al interior de la organización y a través del cual se construyen interacciones, emociones y sentimientos, en procura de contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

#### 4.3.1.1 Funciones de la comunicación interna

Siendo la comunicación interna un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, Capriotti<sup>24</sup>, considera que para lograr sus objetivos, esta debe cumplir unas funciones esenciales a saber:

- Mejorar la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-.
- Favorecer la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida y la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.
- Estimular la cohesión entre las personas en el grupo, para el logro de una mayor

---

<sup>23</sup> Ibid, Pp. 83.

<sup>24</sup> CAPRIOTTI, Paul. La comunicación interna. En: Reporte Capacitación y Desarrollo [en línea]. No. 13 (1998), <[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)> [citado en 10 de septiembre de 2010]

compenetración y conocimiento mutuo. Y finalmente,

- Favorecer la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, en una mayor solidaridad entre los miembros de la organización, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Como ventajas, Puyal E.<sup>25</sup> reconoce que la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. De ahí que la comunicación sea un instrumento de cambio, de factor de integración, motivación y desarrollo personal ya que incrementa la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad.

#### 4.3.1.2 Flujos de la comunicación interna

Algunos teóricos coinciden en afirmar que la comunicación interna se manifiesta de acuerdo a su origen y destino. Su estructura se da según su grado de formalidad (formal e informal) o según el sentido adoptado el cual puede ser horizontal o vertical; y en este último se puede dar de manera ascendente o descendente.

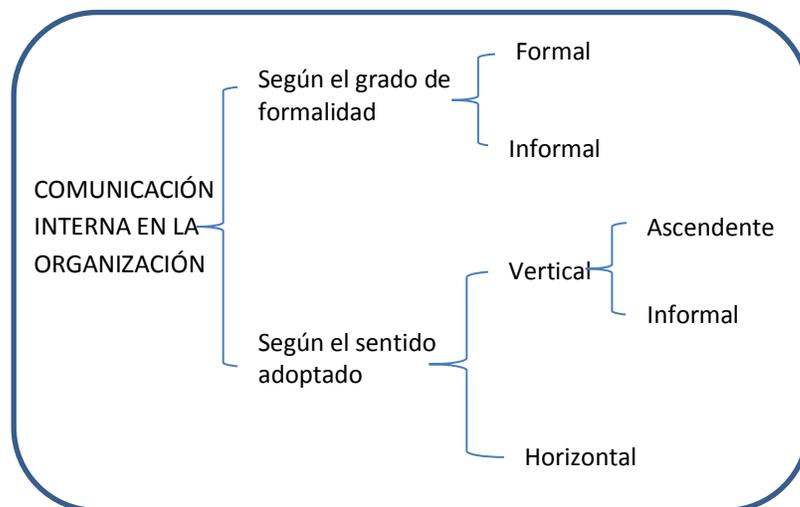


Ilustración 1. Estructura de la comunicación interna en las organizaciones  
Fuente: (Gómez, 2007)

La **comunicación formal**, tal como lo define Kreps, “es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de

<sup>25</sup> PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. En: 5campus.com, Sociología [en línea], <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> [citado en 4 de marzo de 2010]

la organización, por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal<sup>26</sup>. Es decir, la comunicación que se origina en la estructura formal de la organización misma y se constituye en las herramientas administrativas de gran importancia para dirigir, coordinar y reestructurar las actividades de la organización. En pocas palabras, aporta planificación y dinamismo a la labor de los miembros de la organización.

Dentro de esta formalidad comunicacional se establecen unos flujos de comunicación definidos cada uno de ellos por su estructura y características. Pizzolante<sup>27</sup> las aborda de tres formas: descendente, ascendente y horizontal, donde cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

La **Comunicación Descendente** es la que fluye desde los miembros ubicados en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. Es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

La **Comunicación Ascendente** es la que se da de los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización. El problema que presenta este flujo es que puede ser obstaculizado por servidores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial, la información desfavorable. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de los procesos y de sus funcionarios.

La **Comunicación Horizontal** es la comunicación utilizada para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Algunos autores, incluyen dentro de esta clasificación a la **Comunicación transversal o diagonal**, la cual corresponde a la que se da entre distintos departamentos de la organización y a diferentes niveles dentro de ella. Su función es conocer las tareas de otros departamentos y coordinarlas para alcanzar un fin común a todos ellos. Es decir, crear y configurar un lenguaje común entre los distintos miembros de la organización.

---

<sup>26</sup> KREPS, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Madrid: Ed. Addison, 1995. Pp. 103.

<sup>27</sup> PIZZOLANTE, Italo. La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: CONGRESO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EJECUTIVA. Ponencia del I Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo. Venezuela, 2001.

Todos estos mensajes formales que se dan dentro de una organización pueden transmitirse a través de canales interpersonales o medios de comunicación, desde correos electrónicos, circulares, periódicos, carteleros, boletines electrónicos o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales y sistemas de información multimedia.

Por el contrario, la **comunicación informal** es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos. Sus canales de comunicación no están planificados, por tanto pueden verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los miembros de la organización, no controladas por la dirección y esta se caracterizan por no tener estructura y resalta la rapidez con que se diseminan las informaciones y por lo dinámico de sus relaciones.

Una manera de comunicación informal es el rumor o “radio pasillo”, el cual se puede definir como una información vaga y confusa procedente de fuentes que no están claramente identificadas y aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Debido a que el rumor circula por canales informales, la información se disemina rápidamente creándose una distorsión de la misma. Sin duda alguna, existe una relación directa entre la necesidad y la falta de información, y la aparición y crecimiento de los rumores. Puede resultar incluso más eficiente que los canales formales de información, teniendo como destinatarios una diversidad de actores -clientes internos y externos -.

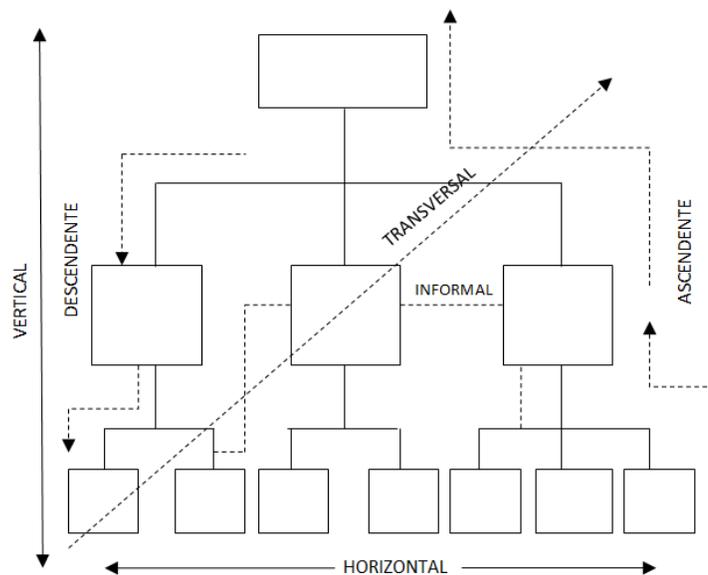


Ilustración 2. Flujo de la comunicación organizacional.

Fuente: Martínez y Nosnik 2002: 24

Finalmente, la comunicación interna planeada de manera estratégica debe facilitar la interacción por medio del diálogo, es decir, generar flujos de comunicación bidireccional orientados a hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra involucrar a todos los miembros de la organización en sus procesos comunicativos y de paso en el fortalecimiento de organizacional.

#### **4.4 Comunicación Estratégica**

Uno de los principales retos en todas las organizaciones es hacer de los procesos comunicativos, un elemento integrador acorde a la realidad organizacional y necesidades de la empresa. De ahí que revista de gran importancia abordar la comunicación estratégica, ya que es a través de ella que la organización Conservatorio departamental de música y canto del Huila, podrá a partir de un diagnóstico comunicativo, reorientar, planear, gestionar la comunicación interna de manera eficaz para el logro de sus objetivos organizacionales.

Para entender sus alcances y darle mayor claridad conceptual se establecerá inicialmente una aproximación al concepto de estrategia.

##### **4.4.1 La estrategia y sus dimensiones**

La Estrategia es una capacidad humana antes que una teoría que surgió en algún momento de la evolución del hombre moderno (entre el 40.000 y el 20.000 a. C.) y sobre la cual solo se comienza a teorizar por escrito en el siglo V a.C.

El término estrategia, de origen griego *Estrategeia* – *estrategos*, procede de la fusión de las palabras *Stratos* (Ejército) y *Agein* (conductor, guía); históricamente se le ha definido como el arte de dirigir las operaciones militares. No obstante, el ser humano ha aplicado este concepto en la toma de decisiones de asuntos importantes y significativos para vivir.

A partir del siglo XX, el concepto de estrategia es reformulado a través de Teoría de los Juegos formulada por Neuman y Morgenstern. En 1954 comienza lo que puede denominarse los “años dorados” de la estrategia, impulsada por Alfred Chandler y Kenneth Andrews quienes la introducen en el campo de la teoría del *management*, concebida como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas, es decir dentro de las dimensiones que utilizan al concebir un plan de comunicación estratégica.

En el marco de la comunicación estratégica, Daniel Scheinson<sup>28</sup> concibe la estrategia como el lenguaje y constructo decisional compuesto por premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas, que persiguen configurar una determinada dinámica del poder tal que

---

<sup>28</sup> SCHEINSON, Daniel. El poder y la acción a través de la Comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. 1ª. Ed. Buenos Aires: Granica, 2011. Pp. 31.

permita concretar los propósitos fundamentales de manera sustentable, y a la vez preservar los intereses vitales. Supone prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.

Estudios actuales, hacen referencia al desarrollo de una teoría más humana, relacional y articuladora de la estrategia, desde un abordaje transdisciplinar, condensada en la Nueva Teoría Estratégica liderada por Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni<sup>29</sup>, donde la Estrategia es concebida como una disciplina para la acción y su banco de pruebas es la realidad social.

Concordante con lo anterior, y ante la amplia variedad de conceptos sobre la estrategia y los diversos matices que esta adquiere al interior de las organizaciones, Rafael Alberto Pérez<sup>30</sup> los recopila en un concepto poliédrico, tomando como base los enfoques de Henry Mintzberg (1992) y Arnoldo Hax (1994), de la siguiente manera:

***Estrategia como anticipación.*** “Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico”<sup>31</sup>. Este enfoque, liderado por la Escuela Sistémica del Management, pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro.

***Estrategia como decisión.*** En la vida tanto individual como organizacional, el individuo está constantemente tomando decisiones que se traducen en acciones, pero no todas las decisiones son estratégicas, sino sólo aquellas que responden a un plan que busca alcanzar un objetivo, que busca anticiparse.

***Estrategia como método.*** La estrategia se traduce en el cómo se alcanzan los objetivos propuestos y qué pasos hay que dar. Es decir, la manera de proceder para conseguirlos.

***Estrategia como posición y como ventaja.*** Este enfoque presenta a su vez dos corrientes: una concepción estática (pone énfasis en una buena localización, se podría calificar también como topográfica y conecta con otra dimensión: la estrategia como marco) y una concepción proyectiva (nos habla del camino que hay que recorrer para ocupar una posición). La estrategia es establecer un lugar de combate en el que las fuerzas propias se encuentren en estado de superioridad.

***Estrategia como marco de referencia.*** Este enfoque está relacionado con la capacidad de la estrategia de dar un marco de comportamiento colectivo. “La estrategia como marco pone el énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación, indicando el

---

<sup>29</sup> PÉREZ, Rafael Alberto y MASSONI, Sandra. Op. cit., p. 15.

<sup>30</sup> PÉREZ, Rafael. Op. cit., p. 485.

<sup>31</sup> Ibid., Pp. 140.

camino que el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad”<sup>32</sup>. Constituye una orientación, una guía para establecer el comportamiento aceptado al interior de una organización, construyendo así también su cultura y su coherencia interna.

***Estrategia como perspectiva y visión.*** Es la visión la que indica el camino de la organización. Señala los pasos que debe dar la organización para la consecución de sus objetivos y, al mismo tiempo, entrega la consistencia lógica para no perderse entre otras posibles alternativas o caminos. La fuerza de una visión consiste en desencadenar todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas acciones y revisiones.

***Estrategia como discurso y lógica de acción.*** La estrategia dice cómo se deben hacer las cosas. Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una lógica de la acción que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan.

***Estrategia como relación con el entorno.*** La estrategia es la elección de un estilo, una forma de relacionarse con el entorno, de adecuarse al contexto en la que la organización se presenta.

Estas dimensiones permiten comprender que la estrategia no es sólo un plan sino el establecimiento de acciones que conllevan al éxito de las organizaciones. Además su conceptualización también abarca otros campos que profundizan y sistematizan las ideas que subyacen a este concepto.

#### **4.4.2 Hacia un nuevo concepto de la comunicación estratégica**

La transformación de los estudios comunicacionales a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI permitieron reformular el concepto de comunicación estratégica, abordado con rigor por teóricos como Linda Putnam, Francisco Javier Garrido, Joan Costa y Rafael Alberto Pérez. Dichos estudios en la actualidad están encaminados hacia una comunicación organizacional integrada con el proceso estratégico de cada entidad, basada en la investigación, el entorno; con objetivos medibles a largo plazo, enfocada en sus públicos y sus relaciones.

Ahora bien, para obtener un marco teórico de referencia válido sobre la comunicación estratégica es importante revisar las diferentes conceptualizaciones que han dado acerca de este término algunos especialistas y teóricos.

Para Van Riel Cees, la comunicación estratégica “debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno, ya que es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las

---

<sup>32</sup> Ibid., Pp. 140.

relaciones con los públicos de los que la empresa depende”<sup>33</sup>.

Tal como lo exponen Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, “la comunicación estratégica emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades con el objetivo de convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.”<sup>34</sup>

En este sentido, Daniel Scheinsohn, considera que la comunicación es “una disciplina destinada a optimizar la función de la comunicación en las organizaciones.”<sup>35</sup> Desde esta postura teórica el autor propone una hipótesis de trabajo, orientada a ofrecer a los máximos responsables del área y a todos aquellos que operan en este ámbito, un marco referencial y operativo lógico, desde el cual pueden tomar sus decisiones y actuar. Así mismo, enfatiza en la comunicación intra-organizacional, donde la cohesión interna permita establecer la unidad corporativa a través de la integración de todas las unidades del sistema para alcanzar, de forma más efectiva, los objetivos de la organización. Es decir, que “la comunicación estratégica se convierta en un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe”<sup>36</sup>.

Para Francisco Garrido hablar de Comunicación estratégica, es hacer referencia a la importancia que tiene está en lo concerniente a la creación de proyectos y objetivos comunicacionales desde una perspectiva de movilidad y capacidad de acción que contribuyan al reconocimiento e interacción entre los sujetos sociales. Desde este enfoque, la comunicación estratégica tiene por objeto generar una imagen y respaldar una marca con el fin de darle validez a su existencia y así también permanencia en el tiempo. De ahí, que se caracterice por “participar en el diseño y naturaleza del plan estratégico de la compañía, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de sus acciones rectoras”.<sup>37</sup>

En ese sentido, José Antonio Meyer la define como “una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación”<sup>38</sup>. De ahí que la comunicación estratégica sea “un espacio de encuentro que implica acciones y

---

<sup>33</sup> CEES B.M., Van Riel. Comunicación Corporativa. España: Prentice Hall. 2001. Pp. 26.

<sup>34</sup> TIRONI Eugenio, CAVALLO A. Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales. 1ª. Ed. Buenos Aires: Taurus, 2007. Pp. 51.

<sup>35</sup> SCHEINSON, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997. Pp. 15

<sup>36</sup> SCHEINSON, Daniel. El poder y la acción a través de la Comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. 1ª. Ed. Buenos Aires: Granica, 2011. Pp. 31.

<sup>37</sup> GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación corporativa en el siglo XXI. 3ª edición. Gestión 2000, Barcelona, España. 2004.

<sup>38</sup> MEYER RODRIGUEZ, José Antonio. Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. 1ª. Ed. Fundación Manuel Buendía. México, 2009.

sentidos compartidos que generan un cambio social conversacional y a la vez aporta horizontes de mayor complejidad”<sup>39</sup>.

En este orden de ideas, se puede concluir que comunicación estratégica es un proceso que sistematiza, planifica, ejecuta y evalúa los objetivos a corto, mediano y largo plazo del organismo, los cuales se estructuran a partir de la misión de la organización, constituyendo un marco de referencia de acción, gestión y emisión de mensajes, tanto al interior de la organización como con sus diversos públicos, manteniendo sincronía y coherencia entre la realidad percibida y la realidad proyectada. Bajo este concepto teórico se fundamentará este eje temático.

Desde esta mirada teórica, el proceso comunicativo se abordará como un fenómeno multidireccional no exento de un carácter persuasivo, a través del cual se contemplan los diferentes elementos que hacen parte de este: emisor, señal, mensaje, código, medio y receptor, donde el receptor es contemplado en toda su subjetividad como sujeto activo y elemento esencial a la hora de diseñar los planes.

#### **4.4.3 Funciones de la comunicación estratégica**

Los teóricos Tironi y Cavallo, consideran que la tarea de la Comunicación Estratégica “es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”<sup>40</sup>. Es decir que la Comunicación Estratégica actúe para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual. A través de ella, la organización adquiere la distinción, prestigio y la credibilidad necesaria para el cumplimiento de objetivos, realización de propósitos, afrontar la dinámica cambiante y trascender en el tiempo.

Como funciones básicas de la Comunicación Estratégica, Rafael Alberto Pérez<sup>41</sup> plantea las siguientes:

- Obliga a una reflexión y análisis periódico de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés;
- Define una directriz común de la Comunicación en y desde la organización.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización.

En este sentido, se trata básicamente de diagnosticar si las interacciones de una organización con sí misma y con el entorno son las necesarias y, sobre todo, contienen el componente simbólico que más se adecua a la misión, propósitos y cultura de la institución.

---

<sup>39</sup> MASSONI, Sandra. Los desafíos de la comunicación en un mundo Fluido. En: FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora [en línea]. No. 10 Pp.45-56 (2012) <<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=952>> [citado en 7 de abril de 2012]

<sup>40</sup> TIRONI, Op cit., p. 51.

<sup>41</sup> PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel Paidós. 2001. Pp. 672.

Busca precisar los modelos, enfoques y metodologías más convenientes y el peso relativo que cada uno tiene en razón de los objetivos propuestos, los grupos dialogantes, la infraestructura y las sinergias, superando el concepto tradicional de promoción y coordinación de flujos sistémicos de información, para ubicarse en una posición de compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional.

Para finalmente, convertirse en el en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución.

De ahí que la comunicación estratégica tenga como batería de herramientas a la comunicación organizacional, ya que permite llevar a cabo procesos de participación, integración, coherencia y proyección. Es decir, que la comunicación estratégica gestiona el proceso comunicativo mediante la búsqueda de coherencia significativa entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, entre lo que se comunica implícitamente y explícitamente, entre los propósitos y los medios para alcanzarlos y entre lo que se declara y lo que se actúa. Es una generadora de sinergia significativa, es un modo diferente de pensar, planear, ejecutar, desarrollar, evaluar, proponer y mejorar, entre muchas otras acciones; con la participación de todos los públicos con los que la organización interactúa y en los cuales influye.

De esta manera, la comunicación estratégica le ofrece a las organizaciones una visión diferente sobre su entorno y sus oportunidades de acción; por ello es vital que éstas organizaciones la adopten, la adapten, implementen, gestionen, reorienten y reinventen continuamente. En ello radica su importancia, ya que participa en el diseño de planes estratégicos de las organizaciones y busca garantizar el cumplimiento de objetivos a través de sus acciones a realizar por cada uno de los miembros de la empresa, con el propósito de proyectar la identidad de la organización en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público objetivo.

#### **4.5 Diagnóstico de la Comunicación**

Tal como ha quedado expuesto, la comunicación aporta la matriz relacional necesaria para gestionar el correcto análisis y diagnóstico de una organización o de un proyecto en armonía con sus públicos o su entorno, y para que esta acción de reorganización sea exitosa, lo primero será diagnosticar lo disponible o existente, a fin de analizar las ventajas de lo que conviene reforzar y transformar las amenazas en oportunidades.

El término diagnóstico proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo *día* (a través), y *gnosis* (conocimiento o apto para conocer). En general, el palabra indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos

recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Daniel Prieto señala que un diagnóstico es “una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica”<sup>42</sup>, puesto que la realidad no es transparente se requiere de diagnósticos para comprender su complejidad.

Según Alfredo Astorga y Bart Van Der Bijl<sup>43</sup> el diagnóstico consiste en investigar los problemas que tenemos en la organización o en la realidad, y está basado en el principio de “comprender para resolver”, esto significa que no se puede abordar un problema si solo se conoce sus características superficiales, por ello se profundiza la investigación a fin de comprender el problema. El diagnóstico exige dos actividades básicas: recoger información y reflexionar. La información se recoge a través de distintas técnicas de recopilación, a partir de la misma se realizará la reflexión sobre el problema tratando de explicar su desarrollo, su origen, sus relaciones y consecuencias.

El diagnóstico se apoya en la teoría que da elementos para analizar e interpretar la información recopilada. Es importante tomar en cuenta que los conocimientos que se obtienen sobre un problema nunca serán acabados ni completos porque la realidad es compleja y cambia continuamente. No se puede hacer diagnósticos totales de la realidad porque es imposible abordarla en su totalidad, por ello se debe seleccionar problemas específicos y hacer diagnósticos parciales. El diagnóstico es una actividad permanente, puesto que de las acciones que se ejecutan a partir de un primer diagnóstico surgirán otras necesidades de conocimiento de la realidad, por ello el diagnóstico se convierte en una actividad permanente<sup>44</sup>.

En este sentido, se puede concluir que el diagnóstico de comunicación es “un proceso de investigación que se concentra en mirar, observar, analizar y explicar las relaciones internas y externas de la organización para detectar posibles problemas y establecer las alternativas de solución”<sup>45</sup>.

#### 4.5.1 Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: el diagnóstico funcional y el diagnóstico cultural.

<sup>42</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel, “Diagnóstico de Comunicación”, CIESPAL, Quito, 1985, p. 17

<sup>43</sup> ASTORGA, Alfredo; DER BIJL, Bart. Manual de Diagnóstico Participativo. Quito: Ed. Centro de Educación Popular, 1994. Pp. 20.

<sup>44</sup> Ibid, p. 32, 33, 34.

<sup>45</sup> BANCES, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. Citado por Luisa Fernanda Mora, Tesis “Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT”, 2008 p. 13. [en línea] disponible en [Http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf) : [Citado en 14 de Enero de 2011]

El **diagnóstico funcional** (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Los objetivos del diagnóstico funcional están enmarcados de la siguiente manera:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

El **diagnóstico cultural** por su parte, es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Sus objetivos están enmarcados de la siguiente manera:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Como categorías de análisis del diagnóstico cultural se tienen los valores y principios básicos de una organización, los cuales pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes

categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas según sea el enfoque cualitativo o cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Dentro de las técnicas cualitativas aplicables al diagnóstico cultural se encuentran la observación, las entrevistas individuales, el análisis de documento, la discusión en pequeños grupos, la dramatización, técnicas proyectivas y la encuesta.

Es pertinente aclarar que el diagnóstico se realizará a partir de una perspectiva funcional, a y comprende las siguientes etapas:

- a. **Contextualización:** Esta etapa corresponde a la caracterización de la organización, con el objetivo primordial de conocer más a fondo lo que es la organización en sí.
- b. **Identificación de variables:** muestra de forma teórica cuáles son los principales temas que tienen incidencia dentro del problema. En otras palabras, se trata de descomponer el problema en unidades teóricas o palabras claves.
- c. **Diseño de herramientas de recolección de datos:** a partir de las variables ya seleccionadas, se eligen las herramientas más útiles para el proceso de investigación que se viene desarrollando; dicha elección se hace dependiendo de qué tipo de información se desea recolectar (cuantitativa o cualitativa).
- d. **Tabulación:** Análisis cuantitativo de los resultados de las herramientas aplicadas.
- e. **Análisis de resultados:** descripción cualitativa de la información recolectada.
- f. **Diseño de la matriz DOFA:** Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser acciones posibles y, que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. Así mismo, se compone de dos dimensiones, una interna y otra externa: La dimensión interna relacionada con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, la dimensión externa determina las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que debe enfrentar la organización en dicho contexto. Aquí se evidencia la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades para aprovechar tales oportunidades y, para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

La matriz DOFA en esencia, es la herramienta que permite identificar los ejes de acción que tendrá que cubrir el Plan Integral de Comunicación Estratégica –PECI, en una organización.

#### 4.6 Planeación estratégica de la Comunicación - PEC

En el sentido más universal, la planificación, la planeación o el planeamiento<sup>46</sup>, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

Otras definiciones, más precisas, conciben la planeación "como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos."<sup>47</sup> Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Para Ander-Egg, la planificación "es un arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada."<sup>48</sup>

La planeación como recurso, se vincula con la necesidad de mirar hacia el futuro y establecer nuevos horizontes y caminos, de acuerdo a las necesidades y falencias actuales presentadas en determinados escenarios. Es decir que en todo proceso de planificación estratégica existen dos elementos sustantivos que la distinguen, la anticipación y la decisión. Para Marta Buenaventura, "la anticipación es una postura que define el futuro en razón del presente, de tal forma que pueda proyectarse lo que ocurrirá si se hacen o no determinadas cosas. (...) Es una cualidad intrínseca e indispensable para la adaptación y supervivencia individual y colectiva. La decisión, por su parte, determina que todo pensamiento estratégico se constituye por una sucesión de acuerdos sólidamente sustentados. Sin embargo no toda decisión es estratégica en sí misma, sino que requiere considerar al mismo tiempo la expectativa de al menos otro agente que también actuará con vistas a la realización de sus propios propósitos"<sup>49</sup>.

Con el alcance que le es propio, el PEC encuentra en la comunicación la expresión de su contenido y propósitos. Como lo afirma Joan Costa "*es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos (...). Las*

<sup>46</sup> WIKIPEDIA. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

<sup>47</sup> JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Fondo de Cultura económica, (1/01/1990). P 392 pgs.

<sup>48</sup> ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la planificación. España: Siglo XXI Editores, 1991. 199 p.

<sup>49</sup> BUENAVENTURA, Martha Lucía. El pensamiento estratégico en el DirCom. En: COSTA, Joan *et al.* Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. España. 2005. Pp. 61

*organizaciones que planifican consciente, estructural e integralmente la comunicación, logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus objetivos corporativos”.*

La acción de planificación y de puesta en marcha sobre la comunicación, es posible si se comprende a cabalidad cuáles son los nexos y contextos de competitividad de la propia empresa y si se es consciente del tipo de organización que se requiere para la acción (identidad, cultura y marco organizacional).

Dentro de sus múltiples objetivos, la planeación estratégica le permite a la organización aprovechar sus recursos internos y seleccionar el entorno o los públicos objetivos donde se desarrollarán los mismos, con una determinada estrategia. Está además, en constante contacto con la comunicación porque “comunicar es conocer el terreno propio, saber anticipar y saber reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación más eficaz (...)”<sup>50</sup>.

Es así como el PEC conlleva a un conjunto de directrices, estrategias y acciones comunicativas que se ordenan y articulan para la consecución de un propósito comunicativo que supone la movilización social. Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante.

Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Tal como lo expone Andrés Aljure, es identificar en dónde está la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer.

¿Dónde estamos? => Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)

¿A dónde vamos? => Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)

¿A dónde deberíamos ir? => Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

Autores como Garrido, Capriotti y Sainz de Vicuña, se han preocupado por diseñar una metodología específica para construir plataformas estratégicas que les permitan a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones.

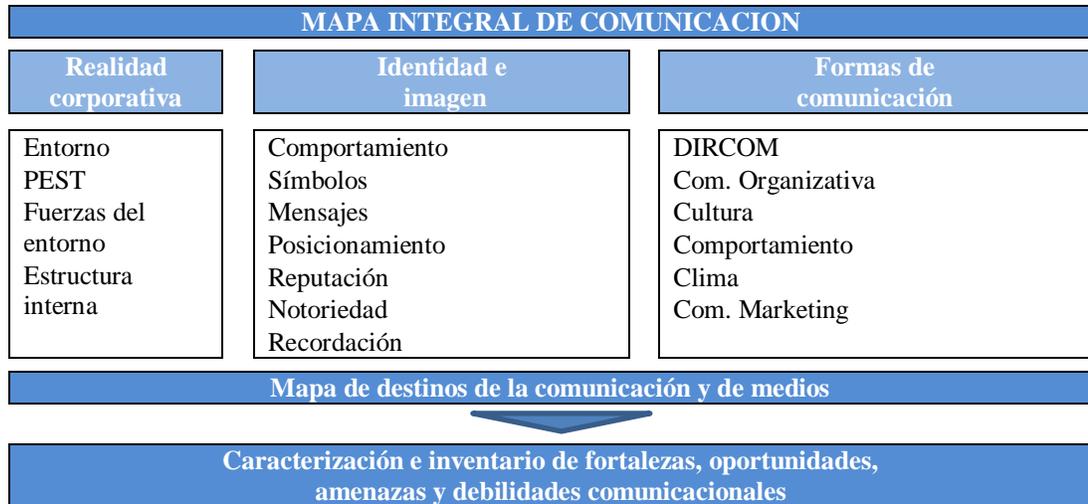
Para la realización del presente estudio, se tendrá en cuenta la metodología expuesta por la teórica Sandra Fuentes<sup>51</sup>, quien expone el ciclo del Plan Estratégico de Comunicación

<sup>50</sup> OCKRENT, Isabelle. Prólogo de: LIBAERT, Thierry en: El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial: LIMUSA, 2.000. Pp. 17.

<sup>51</sup> FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: COSTA, Joan *et al.* Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. España. 2005. Pp. 45.

Integral, -PICE, a través de tres grandes etapas a saber: el análisis situacional –Mapa Integral de Comunicación -MIC<sup>52</sup>, el diseño del PICE, y la ejecución y seguimiento de las acciones estratégicas.

El MIC es una herramienta práctica, general y de utilidad permanente para el DirCom ya que le permite ir más allá que un simple diagnóstico, le permite identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación.



**Ilustración 3.** Estructura Mapa Integral de Comunicación -MIC

Fuente: FUENTES Martínez, Sandra.

Tal como se aprecia en la ilustración 3, el mapa se construye a partir del análisis de tres ejes de caracterización: inicia con la realidad corporativa donde se delimita el entorno, es decir, el espacio de interacción de la organización, luego se analiza su estructura interna; en segunda instancia, se aborda la identidad y la imagen corporativa, y luego las diferentes formas por las cuales la organización gestiona su comunicación. Posteriormente, se realiza un inventario, caracterización y segmentación estratégica de los públicos y los *stakeholders*, y se concluye con la identificación de los diferentes medios que emplea la empresa para informar y comunicar.

Y es precisamente en esta primera etapa, que se centrará la materialización del primer objetivo propuesto para la investigación, ya que al construir el MIC lo que se busca entre otros objetivos es:

- Crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera

<sup>52</sup> *El MIC es una herramienta metodológica que permite al DIRCOM identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación.*

permanente.

- Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades comunicacionales.
- Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad y cómo se comunica la organización.
- Identificar los mensajes misionales claves para construir mensajes unificados.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al actuar y en la gestión comunicacional.
- Construir los espacios de interacción, los públicos y la plataforma mediática de la organización.

Es importante tener en cuenta que el PEC produce una serie de alternativas a las empresas que la aplican, y en este curso potencializa la capacidad de quienes la ejecutan para identificar las necesidades y falencias actuales de sus entornos empresariales y así, desarrollar nuevas estrategias y escenarios que respondan a lo que la organización prevé hoy por hoy y en beneficio de toda su estructura.

Lo expuesto anteriormente, nos lleva a concluir que el esquema de la comunicación estratégica se conjuga con el proceso de la Planeación Estratégica para que aquella convierta los elementos estratégicos, junto con otros elementos informativos y de comportamiento, en impacto comunicativo tendiente a la creación de una Imagen Corporativa favorable y a la diferenciación de los productos y servicios que ofrece la organización, contribuyendo a fortalecer su posición y consolidar sus ventajas competitivas de validez estratégica.

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

El óptimo desarrollo de un proyecto depende en gran medida de la clarificación, definición y manejo de los conceptos que servirán para la implementación de las diversas actividades a desarrollar, desde la observación pasando a la aplicación de métodos y técnicas, hasta la interpretación analítica de lo que se ha observado y descrito.

Este proyecto se focaliza de forma explícita hacia el ámbito de la comunicación interna la cual sirve para que la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la historia de la organización sean compartidas por todos dentro de la organización. Para poder establecer cuál es el estado de la comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, los conceptos que se hacen claves y que se soportan teóricamente el presente estudio son:

- **COMUNICACIÓN**

Espacio de encuentro de los actores donde “se da una producción común de sentido sobre la realidad sociocultural a través de la cual se configuran, construyen e intercambian nociones, visiones, percepciones, intensiones, operaciones y acciones comunes”<sup>53</sup>, de manera consciente o inconsciente, en función de una interrelación o diálogo orientado a la construcción colectiva de acuerdos, como vida en sociedad, todo ello relacionado con las necesidades productivas del hombre y determinado por sus propias características y percepciones.

- **ORGANIZACIÓN**

Entidad social, compuesta por seres humanos que se agrupan para el logro de objetivos o metas comunes a través del desarrollo de diversos actos, operaciones, actuaciones y acciones de sus miembros, plasmadas en una estructura deliberada, ubicada en un contexto social que la determina o influye en su configuración y dinámica interna.

- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Conjunto total de mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados por cualquier

---

<sup>53</sup> DUARTE, Gustavo. Características estructurales de la producción ALAIC: Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-17. *En: Comunicación y Sociedad* [en línea]. No. 6 (2006). Disponible en: <[http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/pperiod/comsoc/pdf/2006\\_6/131-158.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/pperiod/comsoc/pdf/2006_6/131-158.pdf)> [Citado el 10 de octubre de 2010].

organización en el desarrollo de sus actividades, permitiendo el intercambio e interrelación de sus integrantes y de estos con su medio.

- **COMUNICACIÓN INTERNA**

Entramado de mensajes que se dan al interior de la organización y a través del cual se construyen interacciones, emociones y sentimientos, en procura de contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

- **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Proceso que sistematiza, planifica, ejecuta y evalúa los objetivos a corto, mediano y largo plazo del organismo, los cuales se estructuran a partir de la misión de la organización, constituyendo un marco de referencia de acción, gestión y emisión de mensajes, tanto al interior de la organización como con sus diversos públicos, manteniendo sincronía y coherencia entre la realidad percibida y la realidad proyectada.

- **DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO**<sup>54</sup>

Proceso de investigación que se concentra en mirar, observar, analizar y explicar las relaciones internas y externas de la organización para detectar posibles problemas y establecer las alternativas de solución.

- **PLANEACION ESTRATÉGICA**

Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad, permitiendo de esta manera crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

- **DirCom**

El director de comunicación, también conocido como DirCom, es un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización o a su propio funcionamiento interno.

---

<sup>54</sup>BANCES, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. Citado por Luisa Fernanda Mora, Tesis “Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT”, 2008 p. 13. [en línea] disponible en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>: [Citado en 14 de Enero de 2011]

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **6. METODOLOGIA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **6.1 Tipo de estudio**

La investigación que aquí se presenta es de carácter descriptivo en virtud a que ésta se centra en darle la mayor precisión posible a analizar cómo es y como se manifiesta la comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, los escenarios, las formas y medios de comunicación.

El estudio se orientó a partir de un proceso de observación de la realidad del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, con el fin de visualizar y aproximarse en forma directa a su dinámica cotidiana, sus características, el perfil comunicacional de su recurso humano y su funcionamiento en general. De esta manera, se identificaron los principales problemas comunicacionales de la organización que culminó con la elaboración de la matriz DOFA Comunicacional, a partir de la cual se elaboraron las recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento de la comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, cumpliendo de esta manera con los objetivos trazados en la presente investigación.

#### **6.2 Diseño de investigación**

Para responder a la pregunta de investigación formulada en el presente estudio y someter a prueba la hipótesis, se utilizó un diseño de investigación no experimental transeccional descriptivo, el cual permitió observar la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila tal y como se da en su contexto natural durante el primer semestre del año 2011.

Para llevar con éxito el desarrollo de la investigación, el proceso de recolección de información tuvo como base dos estrategias puntuales de investigación para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información. La primera de ella consistió en la observación directa de la organización a nivel interno y la revisión documental, lo cual implicó una revisión sistemática y análisis de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional de la organización objeto de estudio.

La segunda estrategia, permitió la aplicación de las herramientas metodológicas seleccionadas para el desarrollo de la investigación: la entrevista y la encuesta. La primera herramienta, permitió la construcción del análisis situacional de la organización y

construcción del mapa integral de comunicación, y la segunda constituyó la construcción del diagnóstico en su profundidad.

### 6.3 Selección de la muestra

Teniendo en cuenta que la población es la totalidad de los elementos a estudiar concuerdan con una serie de características factibles de procesar dando origen a los datos de investigación, la unidad de análisis para el presente estudio será el recurso humano que labora en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, quienes en últimas constituyen los destinatarios de la comunicación dentro de la organización.

Con el propósito de lograr un diagnóstico acertado de la comunicación interna en la organización, y teniendo en cuenta que la población universo es pequeña, para el desarrollo de esta investigación se tomó como muestra probabilística a todas personas que laboran en la institución que en total son 36, caracterizados de la siguiente manera:

- **PERSONAL ADMINISTRATIVO:** Personas vinculadas laboralmente a la organización para el desarrollo de funciones administrativas como coordinadores, secretaria, auxiliares de instrumentos y auxiliar de servicios generales.
- **DOCENTES:** Personas contratadas para desarrollar la labor de formación musical en las diversas áreas de lenguaje y de instrumentos.

**Tabla 1. Muestra poblacional del Conservatorio de música y canto del Huila**

Rol	No. de personas
Administrativo	6
Docente	30
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Tabla 2. Distribución de la muestra según el rol**

Rol	Cargo	No. de personas
Personal Administrativo	Director - Coordinador académico	1
	Secretaría	1
	Apoyo administrativo	1
	Auxiliar de Instrumentos	2
	Auxiliar servicios generales	1
Personal Docente	Docentes áreas teóricas	3
	Docentes áreas instrumentos	27
<b>Total muestra</b>		<b>36</b>

## 6.4 Recolección de datos

Las herramientas metodológicas seleccionadas para llevar a cabo el presente estudio fueron las siguientes:

- **Revisión documental:** Para la obtención de la información se llevaron a cabo tres tipos de revisión documental. De manera inicial se llevó a cabo la revisión bibliográfica de varios autores sobre el tema investigado, revistas académicas sobre tópicos de comunicación, organización, comunicación en las organizaciones y diagnóstico comunicativo, revisión que aportó fundamentos teóricos al estudio, lo que conllevó a la realización de un panorama claro de los aspectos principales que rodean el problema expuesto. Seguidamente se llevó a cabo una revisión exhaustiva del material documental que reposa en el archivo del Conservatorio de música, material fundamental para elaborar su caracterización organizacional. Finalmente, se llevó a cabo una revisión y análisis de los diversos elementos comunicativos impresos con los que cuenta la institución.
- **Observación directa:** Esta técnica se aplicó con el propósito de identificar de manera más clara y precisa la situación real del objeto de estudio. Esta herramienta permitió llevar a cabo el análisis de su quehacer comunicativo de manera veraz y efectiva, y sirvió para contrastar y reforzar la información obtenida con las entrevistas y cuestionarios.

A través del proceso de investigación se hizo el registro de las observaciones (Ver Anexo A) llevadas a cabo dentro de la organización, evaluando sistemáticamente los parámetros planteados por el Mapa Integral de Comunicación.

- **Entrevista estructurada:** Con el propósito de recolectar información de manera cualitativa a través de fuentes seguras que nos permitan conocer la situación actual de la organización se aplicaron dos formatos de entrevista estructuradas (Ver Anexo B y C) sobre las percepciones que estos tienen sobre la gestión de la comunicación, sus funciones, perfil, su quehacer comunicativo limitantes y fortalezas de la comunicación en la organización, y su relación con los diversos públicos.

El primero de ellos fue aplicado Juan Javier Polanía, director y coordinador académico, quien viene laborando en la institución por más de 18 años, y a la secretaria académica y administrativa Adriana Quiacha, quien lleva laborando 2 años en la organización.

El segundo cuestionario fue aplicado a los docentes Marina Brieva Bustillo, quien lleva laborando en la organización por espacio de 20 años y a Carlos Enrique Ruiz, exalumno, integrante de la Junta Directiva del Conservatorio con un tiempo de vinculación como docente por espacio de 9 años.

- **Encuesta:** Teniendo en cuenta que el principal objetivo es el de identificar cómo es la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, la encuesta estuvo estructurada a través de 20 preguntas cerradas orientadas bajo el propósito

fundamental de conocer el estado de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, la percepción de los empleados con respecto a los medios de comunicación interna, la relación de los empleados con los medios de comunicación interna existentes, los flujos de comunicación interna y los escenarios para la comunicación. (Ver Anexo E).

En la construcción de las preguntas de la encuesta se tuvo en cuenta la variable fundamental y sus respectivos indicativos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Estructura de la encuesta**

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Reactivos</i>
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>Emisor</b>	<i>Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quien se lo envía?</i>
		<i>¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?</i>
	<b>Mensaje</b>	<i>¿Con qué frecuencia recibe información sobre los eventos y actividades que desarrolla el Conservatorio?</i>
		<i>¿Con qué frecuencia tiene acceso a la información sobre aquellas cosas relacionadas con su área de trabajo?</i>
	<b>Código</b>	<i>¿Los mensajes que recibe del Conservatorio son claros?</i>
		<i>¿Son oportunos los mensajes que recibe?</i>
		<i>¿La información transmitida a través de los medios de comunicación del Conservatorio le parece interesante?</i>
		<i>¿Considera que la comunicación en el Conservatorio es fluida?</i>
		<i>¿Qué tan efectiva es la comunicación interna en el Conservatorio?</i>
	<b>Canal</b>	<i>¿Identifica una estructura de comunicación interna en el Conservatorio?</i>
		<i>¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el Conservatorio?</i>
		<i>Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna del Conservatorio?</i>
		<i>¿A través de qué medios se entera de las actividades de la institución?</i>
		<i>¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Conservatorio?</i>
		<i>¿Cuál considera es el medio más eficaz para recibir información en el Conservatorio?</i>
	<b>Receptor</b>	<i>¿Cuál es el medio que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?</i>
		<i>¿Qué medio de comunicación debería implementar el Conservatorio para mejorar su comunicación interna?</i>
		<i>Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?</i>
		<i>¿Con qué frecuencia se comunica con usted su jefe?</i>
		<i>¿Existe suficiente diálogo con sus compañeros?</i>

	<b>Contexto</b>	<i>A la hora de transmitir información del Conservatorio a sus compañeros de área, cuáles son los obstáculos que encuentra?</i>
		<i>¿Cuál es el escenario que más utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?</i>
	<b>Retroalimentación</b>	<i>Los encargados de gestionar la información en los medios de comunicación interna ¿se preocupan por tener en cuenta sus quejas, sugerencias y cumplidos?</i>

Para la tabulación de la encuesta se utilizó recurso humano y tecnológico lo que permitió un proceso de conteo y consolidado para el posterior análisis y presentación de los resultados obtenidos.

### **6.5 Variable de investigación**

Teniendo en cuenta que las variables son conceptos, cualidades o características que son medibles y que son usadas para el desarrollo y direccionamiento en un proceso de investigación, ya que a través del estudio de las relaciones, los motivos, las razones y efectos de los fenómenos sociales, permiten obtener resultados específicos y oportunos delimitando con exactitud el objeto de estudio, la investigación a determinado como variable fundamental la Comunicación Interna con sus respectivos indicadores: emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación y contexto.

## **CAPITULO IV. MAPA INTEGRAL DE COMUNICACIONES**

### **7. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **7.1 Realidad Corporativa**

##### **7.1.1 Delimitación y caracterización del entorno**

Toda organización, cualquiera que sea su actividad económica o su razón social, sin excepción, está limitada y estructurada bajo unos lineamientos y parámetros del entorno, que cumplen funciones de regulación y que pueden llegar a ser limitantes o pueden generar oportunidades.

Las organizaciones también pueden ser desarrollo o influencia dentro de la sociedad y dentro de su entorno y así mismo, la sociedad y el entorno pueden ser influencia para la empresa y en ocasiones la determinan. Con el fin de conocer la influencia de la organización en el entorno y viceversa, se hará el análisis del PEST, el cual consiste en analizar la organización bajo la perspectiva de cuatro variables: lo político, lo económico, lo social y lo tecnológico.

##### **7.1.1.1 Entorno Político**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila a nivel político debe cumplir con las normas que exige el gobierno en materia de educación. De hecho, está ampliamente respaldado por la normatividad jurídica nacional y regional. Las normas que lo regulan son la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación, la Ley General de Cultura, el Decreto 0114 de 1996, el Decreto 3011 de 1997 y el Plan de Desarrollo del Huila 2011.

Por ser una organización perteneciente a la estructura global de la Gobernación del Huila, y no tener personería jurídica está excluida de la obligación de impuestos. En la actualidad, no cuenta con autonomía administrativa, generando inconvenientes para el manejo autónomo de sus recursos que como centro de formación requiere.

Durante toda su historia institucional no ha existido voluntad política para darle el reconocimiento como institución descentralizada. Su estabilidad y la de las personas que allí laboran se han visto afectadas notablemente por la forma como algunos políticos de la región tras intereses personales han tratado de dañar la imagen institucional del Conservatorio y de sus directivas, generando rumores que han afectado la estabilidad organizacional.

Con la creación de la Asociación de Padres de Familia del Conservatorio en 1996, se logró obtener un recurso adicional para la realización de actividades académicas y artísticas como parte del proyecto de proyección a la comunidad, sin afectar el recurso asignado por el Gobierno departamental.

Desde el año 2002, la organización cuenta con un Consejo Directivo que sólo hasta el 2010 se le empezó a dar la importancia que debería tener dentro de la institución. Igualmente ha sido soporte para la toma de decisiones y un apoyo para el coordinador académico y artístico que por este año desempeño también el rol de director.

El Conservatorio de música y canto se ve directamente impactado por las políticas implementadas por la Gobernación del Huila a través de la Secretaría de Cultura que durante los últimos cuatro años ha contado ya con cuatro secretarios cada uno con intereses completamente ajenos a la institución, creando de esta manera inestabilidad en el desarrollo de sus procesos académicos y financieros.

Pujas e intereses particulares al interior de la Secretaría de Cultura y Turismo por parte de algunos funcionarios en contra de las actividades que realiza el Conservatorio han entorpecido el buen desarrollo del Conservatorio.

No hay una verdadera gestión de apoyo por los miembros de la Asamblea departamental para insistir ante el Gobierno departamental en la asignación de mayores recursos al proyecto educativo, por esta razón, a la fecha no se ha podido implementar el programa de formación musical del “Técnico laboral por competencias en Música” tal como se estructura en el Proyecto Educativo Institucional – PEI, aprobado mediante resolución de 970 de 2010 por la Secretaría de Educación Municipal.

Actualmente, con el proceso electoral y la elección de los nuevos mandatarios en las diferentes corporaciones, los integrantes de la organización están a la expectativa de los posibles cambios en el manejo de la institución en lo referente a la contratación, lo que ha generado un clima de desconfianza dentro de la organización, choque de poderes e intereses personales con la posibilidad de que se genere un caos organizacional que impida el normal funcionamiento de la institución e interrupción de la continuidad de los procesos de formación musical que se vienen adelantando.

#### **7.1.1.2 Entorno Económico**

La economía del Huila representa cerca del 1.8% de la producción nacional. El Producto Interno Bruto (PIB) del Departamento apenas creció en un 30% (el 1.8% anual en promedio), lo que significó un aumento del 14% en el PIB per cápita (el 0.9% anual en promedio). El comportamiento de los precios (IPC), para la ciudad de Neiva presentó un incremento de 2,69%, con una disminución de 0.48% con relación a la inflación total la cual se situó en el 3,17%.

Para el concepto de regalías, la economía colombiana obtuvo 5 billones de pesos, de los cuales 267 mil 392 millones recibió el departamento del Huila, ubicándolo en el cuarto puesto entre los departamentos productores de este crudo, según la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH). El municipio de Neiva recibió por este concepto la suma de \$38.538 millones.

El presupuesto del Gobierno departamental aprobado por la Asamblea bajo el Decreto 3897 de 2011, fue de 539. 447 millones de pesos, de los cuales 517 mil millones son generados por los ingresos corrientes, 14.165 millones por recursos de capital y 8 mil 072 millones de pesos por los ingresos de los establecimientos públicos (Fonvihuila, Instituto de Tránsito y transportes del Huila, e Inderhuila).

En cuanto al presupuesto del municipio de Neiva, el Concejo aprobó la suma de 299 mil 335 millones de pesos para 2011, 50 mil millones más que en el 2010 (20,2%). Algunos concejales hicieron reparos en las proyecciones presentadas por la Administración Municipal, argumentando el desfinanciamiento de importantes proyectos.

Toda esta situación económica que se gesta en la región conlleva a que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila tenga limitantes a nivel económico, puesto que el mayor porcentaje de los recursos provienen de las regalías. Así mismo, la inestabilidad de la economía del país, debido al cambio de algunos de los indicadores económicos como: la inflación, el PIB, el cambio en los productos de la canasta familiar, la canasta familiar en sí misma y los factores climáticos, conllevan a que se reduzca el número de clientes de la organización.

A lo anterior se suma el hecho que el Departamento del Huila presente los indicadores de pobreza y desigualdad más alarmantes del país, luego de Chocó, Boyacá y Nariño. El 60% de la población vive en condiciones de pobreza y el 30% en condiciones de pobreza extrema, en ambos casos, 10% por encima del promedio nacional. Las cifras más recientes muestran que en general, apenas se alcanzan las condiciones mínimas para llevar una vida digna; el 80% de la población vive en estratos 1 y 2; el 80% de la población está clasificada en niveles SISBEN 1 y 2; por último y lo más alarmante, son los indicadores desigualdad: el 50% del ingreso está concentrado en el 10% de los más ricos de la población, mientras que el 10% más pobre apenas recibe el 0.5% de la riqueza (100 veces menos), comportamiento similar al del promedio nacional.

La sociedad huilense convive con una preocupante situación de desigualdad, íntimamente relacionada con los porcentajes de pobreza. La distribución del ingreso y las oportunidades es altamente inequitativa, el 50% de la población no posee condiciones de vida dignas y la economía en conjunto es altamente concentradora. Actualmente el 50% de la riqueza generada en el departamento es apropiada por sólo un 10% de la población, y la diferencia entre el ingreso de ricos y pobres es de 90 veces.

Hay a una escasa generación de nuevos empleos derivado de una débil estructura económica productiva. En los últimos diez años la generación de empleo ha estado siempre

por debajo del promedio nacional y en un mayor grado, la población en edad de trabajar crece a un ritmo mayor que la generación de empleo, lo que impide acceder a gastos adicionales como lo es la educación musical.

Los factores mencionados afectan directamente al Conservatorio departamental de música y canto del Huila, ya que el servicio que se ofrece es económico más no gratuito, y a este acceden las personas que tienen la posibilidad económica de hacerlo. A pesar de ello, la organización tiene una cobertura en toda la ciudad de Neiva, abarcando todas las 10 comunas y los 8 corregimientos.

### **7.1.1.3 Entorno Socio Cultural**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila acoge niños desde los 3 años y adultos quienes a través de los años han tenido un espacio importante para el aprendizaje, donde pueden llevar a cabo una práctica musical recreativa, socializadora y cultural, en su mayoría son empleados y profesionales de diferentes áreas, con cierta afición y amor por el arte musical. En su mayoría, su formación la adelantan a través del nivel de extensión y su horario generalmente es en las horas de la noche o el día sábado.

Aunque la organización no cuenta con una marca identitaria fuerte, ha permanecido en el tiempo.

Actualmente, se ve amenazada por la ola de violencia e inseguridad que se vive en la región. En muchas ocasiones, los clientes y las personas que laboran allí se han visto afectados por los delincuentes que hacen presencia en la zona.

A través de los años, ha logrado una mayor fidelización de los clientes quienes semestre a semestre acceden al servicio educativo especializado. De igual manera, la proliferación de agrupaciones juveniles en los diferentes formatos, socialización e implementación de los proyectos del Ministerio de Cultura (Música para la Convivencia, talleres de coro, emprendimiento cultural, entre otros) han aumentado la demanda del servicio en la región.

### **7.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Los grandes avances de la tecnología, tanto a nivel de redes de telecomunicaciones y avances de programas informáticos ha implicado el cambio de las estructuras organizacionales, los estilos de servicio y cambios institucionales para hacerse más competitivas.

El gobierno departamental en los últimos años ha venido implementando redes informáticas en toda la región, no obstante, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no cuenta con el apoyo y el soporte permanente para la implementación de software especializados que le permitan mejorar los procesos al interior de la organización, así como también el diseño de redes informáticas que propenda por el mejoramiento institucional.

## **7.1.2 Caracterización de la estructura interna**

### **7.1.2.1 Razón de Ser**

#### **7.1.2.1.1 Clase empresarial**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila es una organización gubernamental de carácter público, que se dedica a la prestación de servicios educativos especializados en el área de la música.

Su naturaleza jurídica se fundamenta en la ordenanza de creación No. 227 del 7 de Junio de 1950. No obstante en 1993, la Asamblea del Huila, emitió el decreto No. 27 por el cual se ratificó su creación. En diciembre del año 2002, la Secretaria de Educación Municipal mediante resolución 2570 le otorgó autorización de funcionamiento que ampara el programa de Actitud Ocupacional como Técnico en música con énfasis en los diferentes instrumentos en la modalidad de Educación no formal. En el 2011, la Alcaldía de Neiva le hizo reconocimiento oficial y el registro de los programas Escuela Infantil en Música y Técnico Laboral en Música mediante la resolución No. 789 del 13 de septiembre, en la modalidad de Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Esta organización cuenta con 6 colaboradores administrativos y 30 docentes, los cuales trabajan en la sede que tiene en la ciudad de Neiva. Su estrategia comercial consiste en el ofrecimiento de servicios educativos especializados en la música de manera directa, la comunicación cara a cara y a través de canales mediáticos.

#### **7.1.2.1.2 Sector económico**

El Conservatorio de música y canto del Huila pertenece al sector terciario o de servicios. Es una institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, no conducente a título, enmarcado bajo las leyes generales de la Educación Colombiana dirigido a niños, jóvenes y adultos. La edad de inicio de los estudios es de tres años. La organización es de naturaleza oficial, carácter mixto, perteneciente al Núcleo de Desarrollo No. 4 con ciclo académico semestral.

Aunque el Conservatorio departamental de música y canto del Huila ocupa un espacio representativo en el sector educativo especializado en la música en la región, la infraestructura y recurso financiero aportado por la Gobernación del Huila no alcanza para cubrir la gran demanda del servicio que presenta la organización en este momento.

#### **7.1.2.1.3 Historia de la organización**

Según archivos históricos, desde 1943 se ventilaba la creación del Conservatorio de música en el departamento del Huila, teniendo como referente los conservatorios en Bogotá, Cali, Popayán y otras ciudades. Pero sólo hasta 1950, mediante la ordenanza 227 del 7 de junio

se creó la institución, bajo el gobierno de Florentino Ramírez Coronado y las gestiones adelantadas por Secretario de Educación, docente e historiador Gilberto Vargas Motta.

Inicialmente sus instalaciones estaban ubicadas en el pasaje Durán, de la calle 9 Bis entre carreras 2ª y 3ª, donde funcionaba la sede de la Escuela Central de Niñas, en lo que es hoy el Teatro Pigoanza. Para la época de su creación, los recursos de mantenimiento provenían del ente gubernamental. No obstante, las necesidades económicas de aquel entonces motivó a un grupo de profesionales de la región a crear la sociedad “Amigos de la Música” presidida por el médico Luis Eduardo Vanegas, a través de la cual se recogían aportes para ser utilizados en la compra de instrumentos. Legado de esta sociedad aún queda un piano de cola ubicado en la Asamblea departamental del Huila bajo la responsabilidad del socio y compositor Gerardo Betancourt.

Durante los primeros años de funcionamiento, el personal administrativo y docente estaba vinculado directamente a la Secretaría de Educación Departamental. En 1968 mediante ordenanza No. 008 de la Asamblea departamental, el Conservatorio de música pasa a ser una unidad académica del Instituto Huilense de Cultura - IHC, ente adscrito a la Secretaría de Educación, creado mediante decreto No. 603 de 1967 bajo el gobierno de Jaime Salazar Díaz. Durante ese mismo año, mediante decreto 296, se establece la estructura del Instituto Huilense de Cultura y Turismo donde el Conservatorio pasa a ser llamado Escuela de Música, como unidad especial dentro de la división de Escuelas de Arte.

Con la construcción del nuevo edificio de la Gobernación del Huila, se diseñó el bloque cultural sobre la calle 9 con carrera cuarta esquina, donde se le asignó un espacio para el funcionamiento del Conservatorio. De esta manera, en 1978 procede a su traslado.

Con miras a tramitar la consolidación de los programas de la Escuela de artes como licenciatura, incluida la de música, de 1984 a 1986 se llevó a cabo el estudio de factibilidades entre la Universidad Surcolombiana y el Instituto Huilense de Cultura con la asesoría permanente del ICFES. Lo anterior dio como resultado la firma del convenio, entre la institución universitaria y el ICH para desarrollar conjuntamente programas académicos, conducentes a títulos profesionales en la modalidad de formación universitaria. Este se firmó el 5 de mayo de 1987. Así mismo, se conformó el Consejo de Carrera el cual estuvo presidido por la directora del Conservatorio de la época, María Ruth Arboleda.

En 1988 el Conservatorio adicionó el componente humanístico a su pensum académico por lo cual para esa época vinculó a profesores para el desarrollo de las áreas teóricas de Antropología, Etnomúsica, Sociología, Psicología General del Desarrollo, Psicología General del Aprendizaje, Filosofía de la Educación, Teoría del conocimiento, Guitarra Clásica e Historia y Apreciación Musical.

En agosto de 1989, mediante decreto 080/80 firmado entre otros por Alejandro Mantilla, el ICFES dio el concepto favorable para proceder al desarrollo de los programas académicos en música a través de la Universidad Surcolombiana tendientes al otorgamiento de título profesional en licenciatura de Música. Por este motivo, las actividades en el Conservatorio

entran en receso a partir de 1990 y la dotación integral de la institución es dispuesta para el desarrollo de las actividades académicas de la licenciatura en música de la USCO, donde es nombrado Guillermo Sánchez como coordinador del programa de música.

Durante 1992 y 1993 se le asigna por encargo la dirección del Conservatorio al profesor Julio César Téllez Pardo. En este lapso de tiempo sus instalaciones fueron trasladadas a la calle 5 con carrera 10 esquina. No obstante, al poco tiempo se reinstalaron nuevamente en el segundo piso del bloque cultural de la Gobernación del Huila.

Posteriormente, mediante ordenanza 27 del 13 de Agosto de 1993, la Asamblea Departamental del Huila ratifica la creación del Conservatorio Departamental de Música y canto del Huila con subsele en Tarqui, constituyéndola como unidad administrativa especial del Instituto Huilense de Cultura. Con esto se dio paso a la reapertura de la organización a partir del 3 de febrero de 1994, fecha en que se inician las labores académicas de la institución bajo la dirección del licenciado en pedagogía musical y compositor, Juan Javier Polanía Farfán. En esa época, el componente administrativo estaba conformado por tres personas, y el componente académico por nueve personas de las cuales fueron vinculadas directamente a la gobernación solo cinco. Con el paso de los años, la estructura organizacional fue creciendo, especialmente por la vinculación del personal docente.

En 1996, se crea la Asociación de padres de familia del Conservatorio “ASOCONSERVATORIO”, con el fin de recaudar fondos, donaciones y otros dineros provenientes de la venta de servicios artísticos para destinarlos a la formación y capacitación musical, compra de instrumentos, bienestar del recurso humano y la realización de eventos.

En 1998, el gobierno de Jaime Bravo Motta, liquida el Instituto Huilense de Cultura y crea Secretaria de Cultura mediante decreto 0985 como organismo principal de la administración pública. A raíz de lo anterior, se emite el decreto 1010 que ubica al Conservatorio departamental de música y canto del Huila como unidad Educativa dependiente de la Secretaria de Cultura.

En octubre de 2002, en conjunto con la secretaria de Cultura, se crea el Consejo Directivo cuyo propósito es velar por el buen desarrollo de las actividades financieras, académicas y administrativas del Conservatorio. Durante ese mismo año, se empieza a consolidar el Proyecto Educativo Institucional el cual es formalizarlo y autorizado por la Secretaria de educación departamental.

En el año 2003 el gobierno departamental traslada las instalaciones del Conservatorio a las antiguas oficinas del Fondo Educativo Regional -FER. Una vieja casona de propiedad de la Gobernación del Huila, ubicada en la calle 6 No. 11-18 del barrio Altico de la ciudad de Neiva, donde actualmente funciona.

En el mes de diciembre de ese mismo año, la Secretaria de Educación Municipal, mediante

resolución No. 02570 le otorga la autorización de funcionamiento que ampara el programa de Actitud Ocupacional como Técnico en música con énfasis en los diferentes instrumentos en la modalidad de Educación para el trabajo y el desarrollo humano, que a la fecha no se ha podido implementar por la falta de recursos.

En el 2004, por orden del gobernador Rodrigo Villalba Mosquera se emite el decreto 1176 y resolución 519 del 1 de octubre a través del cual se re estructura la planta global de la Gobernación y se suprimen el cargo de director de centro y la de cinco profesionales universitarios adscritos al Conservatorio. Así mismo, la institución pasa a ser proyecto especial de la Secretaria de Cultura departamental. Solo quedaron dos funcionarios con edad próxima a pensión quienes fueron reubicados en la nómina.

A partir de ese momento, y en aras de dar continuidad al proceso académico se estableció un convenio interadministrativo con el Fondo Mixto de Cultura – FOMCULUTRA como entidad intermediaria para la contratación del recurso humano de la institución, por tal motivo las personas retiradas nuevamente son contratadas para seguir desarrollando las funciones que tenían.

FOMCULTURA, inicialmente realizaba el pago del recurso humano del Conservatorio a través de la empresa asociativa de trabajo “QUANTUM”, no obstante esta formalidad no duró mucho por los inconvenientes presentados en el manejo de los recursos y problemas en los pagos por parte de la empresa asociativa. A partir del 2006, es subcontratada la cooperativa Multiactiva “El Porvenir Ltda.”, para llevar a cabo el pago del personal administrativo y docente del Conservatorio. A partir del año 2008, por solicitud expresa de los contratistas del Conservatorio, el Fondo Mixto de Cultura empezó a manejar de manera directa el pago, evitándose de esta manera las empresas intermediarias.

Con el propósito de establecer vínculos con otras instituciones a nivel internacional, el 15 de octubre de 2009, se llevó a cabo la firma del convenio de cooperación académica, científica, investigativa y cultural con el Conservatorio de Viena, con la participación de la Secretaria de Cultura y Turismo, la Universidad Surcolombiana y el Conservatorio de música y canto del Huila. A pesar de que el vínculo se mantiene vigente, aún no se ha sido implementado.

El 13 de septiembre de 2011, mediante resolución No. 789, la Alcaldía de Neiva a través de la Secretaria de Educación hizo reconocimiento oficial y el registro de los programas Escuela Infantil en Música y Técnico Laboral en Música en la modalidad de Educación para el trabajo y el desarrollo humano, el cual se espera implementar a partir del 2012.

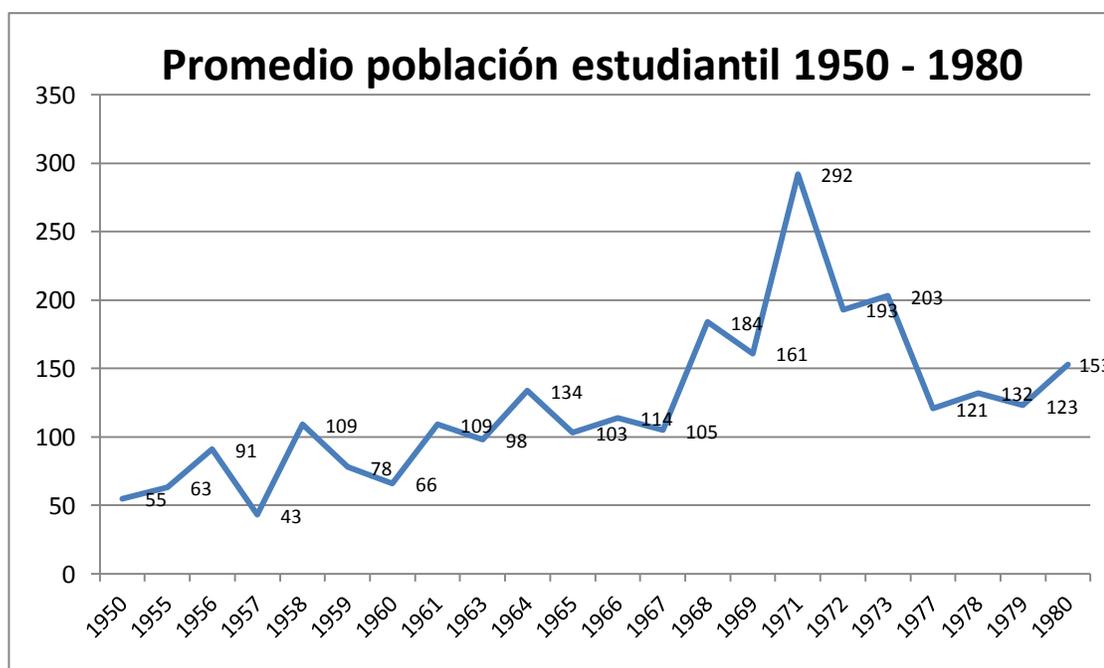
Actualmente se vienen desarrollando acciones conducentes a la profesionalización de la música a través de la Universidad Surcolombiana, por lo cual su rector Eduardo Pastrana designó desde inicios del 2010 a los docentes Jaime Ruiz y Juan Pablo Rodríguez para la elaboración del proyecto académico con proyección de apertura de los programas a partir del año 2013.

Es pertinente aclarar que desde su creación, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila ha tenido serias dificultades para poder mantenerse en el tiempo debido especialmente al bajo presupuesto asignado para su funcionamiento, a la falta de local propio y adecuado para los procesos musicales, la falta de autonomía financiera y administrativa y especialmente, la falta de gestión gubernamental y política para convertirlo en un instituto descentralizado.

#### 7.1.2.1.4 Ubicación y cobertura

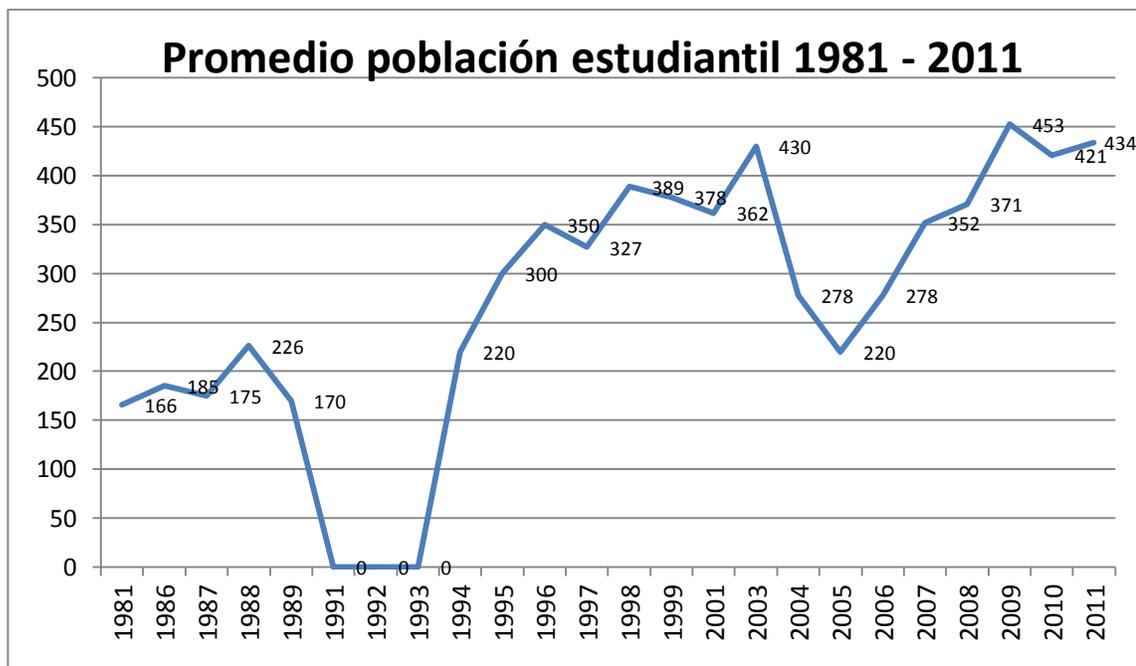
El Conservatorio departamental de música y canto del Huila se encuentra ubicado en la comuna cuatro de la ciudad de Neiva, sobre la calle 6 entre carreras 11 y 12 del barrio Altico. Sus instalaciones tienen acceso por la calle 6. Hay buena circulación vehicular, así mismo, está cercano a las rutas de transporte público.

Tal como se muestra en las siguientes gráficas se puede observar el crecimiento de la institución en términos de clientes (estudiantes) lo que se traduce en una mayor demanda del servicio.



**Gráfica 1. Promedio población Estudiantil 1950 - 1980**

De un promedio de 55 estudiantes que se matricularon en 1950, hoy se matriculan para cada semestre un promedio que oscila entre 420 y 450. En 1991 a 1993 no se registran matrículas, pues este periodo corresponde al receso que tuvo la institución como resultado del como consecuencia del convenio establecido con la Universidad Surcolombiana.



**Gráfica 2. Promedio población Estudiantil 1980 – 2011**

Durante el primer semestre del año 2011, el Conservatorio departamental de música tuvo una cobertura educativa de 434 personas atendidas de las cuales 192 fueron mujeres y 242 fueron hombres discriminados de la siguiente manera: 121 fueron niños, 112 niñas, 56 mujeres jóvenes, 85 hombres jóvenes y 60 adultos. Del total de la población solo dos correspondían a personas en condición de discapacidad.

La siguiente es la distribución de los estudiantes, que hacen parte del Conservatorio según edad y estrato social. Para efectos del presente estudio los estudiantes son los considerados clientes del servicio,

Tabla 4. Distribución de los estudiantes del Conservatorio según edad/estrato

EDAD	ESTRATO			
	1	2	3	4
De 3 a 15	14	288	18	7
De 16 a 35	9	83	5	0
De 36 a 45	0	2	1	0
De 46 en Adelante	0	4	1	0
	25	377	25	7

La anterior tabla refleja que el 86,87% de la población estudiantil está ubicada en estrato 1. Con un porcentaje del 5.76% en estrato 1 y 3, y del 1.61% hacen parte los alumnos de estrato 4.

En el 2011, el 75.35% de los estudiantes son personas cuyas edades están entre 3 a 15 años;

el 22.35% tiene de 16 a 35 años; el 1.5% está entre edades de 36 y 45 y el 1.15% restante tiene de 46 años en adelante. Lo anterior se traduce en que la mayor población estudiantil está conformada por niños y jóvenes, quienes además realizan estudios de jardín, básica primaria y secundaria. En un menor porcentaje se encuentran alumnos adelantando estudios universitarios, técnicos y tecnológicos.

#### 7.1.2.1.5 Infraestructura

Los tangibles que constituyen la planta física de la organización es una vieja casona de propiedad de la Gobernación del Huila que ha sido adecuada con salones pequeños y grandes para la realización de clases individuales y colectivas para el desarrollo de los procesos que realiza el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

La casa es de dos plantas. En el primer piso se encuentra el área administrativa, tres salones para clases colectivas, un cubículo, dos baños, un salón de instrumentos y biblioteca musical y el auditorio “Andrés Rosa Summa” construido en el año 2009, con una capacidad para 70 personas donde se realizan ensayos, audiciones internas, capacitaciones, entre otras actividades. En el segundo piso se encuentran ubicados nueve cubículos para estudio, un salón grande para clases colectivas, un pequeño balcón, dos baños.

El área administrativa se encuentra a la entrada de la organización lo que permite que los clientes externos tengan la posibilidad de entrar en contacto directo con el personal administrativo.

La planta física a pesar de encontrarse en buen estado, no es la más adecuada para el desarrollo de los procesos de educación musical. No cuenta con salones suficientes para el desarrollo de las clases de instrumento, por lo cual deben recurrir a los espacios abiertos para llevar a cabo el desarrollo de las mismas.



Ilustración 4. Salones de clases colectivas

En cuanto a la ambientación, se tienen problemas de ruido y situaciones molestas que

pueden crear interferencia en las acciones que a diario se realiza en la organización, en virtud a que la planta física en general no cuenta con un sistema adecuado de aislamiento acústico característico y fundamental en este tipo de organizaciones. Lo anterior genera inconformismo por parte de los docentes a la hora de desarrollar sus trabajos, haciendo que estos no sean efectivos y de resultados plenamente satisfactorios.



Ilustración 5. Salón de clase de Apreciación Musical

Los docentes, que conforman el 83% del recurso humano de la organización, a pesar de contar con todos los elementos necesarios para desempeñar de forma adecuada su trabajo (instrumentos, sillas, tableros en fórmica, ayudas audiovisuales, DVD, amplificador, biblioteca música, papelería, entre otros), no cuentan con una sala de profesores como lugar de encuentro entre compañeros de área, donde puedan guardar sus materiales de trabajo, intercambiar ideas, emociones y generar satisfacción lo que conllevaría a crear sentido de pertenencia institucional.



Ilustración 6. Auditorio "Andrés Rosas Summa"

Dentro de las instalaciones existen espacios en donde es posible realizar reuniones, charlas, conferencias u otra actividad como el auditorio de la organización y los salones donde se llevan a cabo las clases colectivas. De igual manera, la planta física cuenta con espacios pequeños donde se dan encuentros informales como los corredores, el patio interior, la cafetería y el hall del segundo piso.

#### **7.1.2.1.6 Portafolio de servicios**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila es una institución de educación musical especializada que ofrece una sólida formación en el área instrumental y teórica, complementada con espacios de práctica musical activa, a través de las presentaciones que se realizan con las orquestas, bandas, coros, grupos de cámara y solistas durante el año.

Su fundamentación académica está basada en cinco niveles de aprendizaje: Exploratorio, Preparatorio, Elemental, Básico y Medio. A través de cada nivel se adelanta la enseñanza de la ejecución del instrumento elegido por el alumno, como piano, violín, viola, violonchelo, contrabajo, guitarra, tiple, bandola, batería, trompeta, trombón, tuba, clarinete, flauta dulce, flauta travesa y canto. La clase instrumental se realiza de manera individual o colectiva dependiendo del instrumento. En el caso del piano, el teclado y la batería, estos se adelantan de manera individual.



Ilustración 7. Aprendizaje Instrumental

Para el estudio del instrumento, se tienen en cuenta los rangos de edad que establece la institución para de esta manera garantizar la eficacia del aprendizaje y la calidad del servicio.

**Tabla 5. Rango de edad para el estudio del instrumento**

<i>EDAD – AÑOS</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
Infantil 3-4	Exploratorio, inducción musical pre Suzuki, sin instrumento orquestal
5 - 6 – 7	Piano, violín, flauta dulce
8 – 9 – 10	Piano, teclado, violín, viola, guitarra, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, tiple, bandola, flauta traversa, clarinete, percusión
10 – 11- 12	Piano, teclado, violín, viola, violonchelo, contrabajo, guitarra, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, tiple, bandola, flauta traversa, clarinete, saxofón, trompeta, trombón, corno, tuba, percusión
Juvenil 13 – 14 – 15	Piano, teclado, violín, viola, violonchelo, contrabajo, guitarra, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, flauta traversa, clarinete, saxofón, trompeta, trombón, corno, tuba, percusión, canto
16 – 17 – 18	Teclado, violín, viola, violonchelo, contrabajo, guitarra, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, flauta traversa, clarinete, saxofón, trompeta, trombón, corno, tuba, percusión, canto
Adultos	Teclado, guitarra, tiple, bandola, canto

Del pensum académico hacen parte las siguientes materias:

- Lenguaje musical preparatorio y Elemental, Básico y Medio;
- Apreciación musical, (Preparatorio y elemental);
- Historia de la música (Básico y Medio);
- Coro preparatorio y elemental; Coro Básico y Medio;
- Conjunto de Guitarras Básico y Medio;
- Banda preparatorio y Elemental; Banda Básico y Medio;
- Orquesta de cuerdas preparatorio, Elemental Básico y Medio;
- Orquesta Sinfónica; Expresión corporal (aplicada a la expresión musical)
- Informática Musical

Actualmente, el portafolio de servicios que ofrece el Conservatorio departamental de Música y canto, se basa específicamente en la enseñanza de la ejecución del Piano, Violín, Viola, Violonchelo, Contrabajo, Flauta traversa, Flauta de pico, Clarinete, Saxofón, Oboe, Fagot, Corno, Trompeta, Trombón, tuba, Guitarra Acústica, Bandola, Guitarra Eléctrica, Bajo eléctrico, teclado, Técnica Vocal, Percusión sinfónica y popular, y Conjunto ORFF.

Los costos del servicio son definidos por el Consejo directivo y avalado por el Secretario de cultura departamental.

**Tabla 6 Costos de inscripción y matrícula 2011**

Valor inscripción	Matrícula ordinaria			Matrícula Extraordinaria			Asociación/ Derecho a conciertos
	Estratificación			Estratificación			
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	
16.000	151.000	257.000	370.000	198.000	334.000	481.000	34.000

La matrícula se hace de manera semestral de acuerdo a la programación académica establecida por la dirección y avalada por el Secretario de Cultura departamental.

El director y coordinador académico en concurso con el grupo de docentes son los encargados de la elaboración del horario general y la organización de cada uno de los grupos de alumnos tanto nuevos como antiguos de acuerdo a criterios previamente establecidos. Esta información es publicada en las carteleras.

Los horarios de atención al público son de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y las clases se programan de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 9:00 p.m. y los días sábados de 7:00 a.m. a 12:00 m. En las horas tarde generalmente se programan los ensayos la Orquesta Sinfónica, la Banda de Vientos y las agrupaciones corales.

En dichos eventos académicos y artísticos, aprovechan para promocionar el servicio educativo que ofrece el Conservatorio. Es por eso que evidentemente para la empresa la relación con el entorno es un tema de gran interés, porque en él se encuentran sus clientes activos y potenciales, directos e indirectos.

#### **7.1.2.1.7 Perfil de los clientes**

Cliente es aquella persona que adquiere un bien o servicio a cambio de dinero u otro medio de pago; son ellos los que tienen contacto directo con la organización. El grupo de clientes del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, está conformado especialmente por los alumnos y los padres de familia. La mayor población estudiantil está conformada especialmente por niños y jóvenes, quienes además realizan estudios de jardín, básica primaria y secundaria. En menor porcentaje se encuentran los alumnos que adelantan estudios universitarios, técnicos y tecnológicos y otro grupo lo conforman los profesionales en diversas carreras, pensionados y amas de casa que se unen a los programas de música por acompañar a sus hijos.

La siguiente es la distribución de los estudiantes de acuerdo al instrumento seleccionado para su estudio.

**Tabla 7. Distribución de los estudiantes según el instrumento**

INSTRUMENTO	ALUMNOS NUEVOS	ALUMNOS ANTIGUOS
BAJO ELECTRICO	7	1
BARITONO		1
BATERIA	10	8
CANTO	12	7
CLARINETE	3	6
EXPLORACIÓN	15	0
FLAUTA	1	7
GUIARRA	65	35
GUIARRA ELECTRICA	11	7
PERCUSION	2	2
PIANO	8	30
SAXOFON	5	5
TECLADO	11	14
TROMPETA	4	4
TROMBÓN	0	5
VIOLIN	25	75
VIOLA	1	0
VIOLONCHELO	2	0
BANDA INSTITUCIONAL		45
	182	252
<b>TOTAL ALUMNOS</b>		<b>434</b>

**Tabla 8. Distribución de alumnos por edades**

Rango de edad	No. de alumnos
De 3 a 15 años	323
De 16 a 35 años	96
De 36 a 45 años	7
De 46 años en adelante	8
Total alumnos	434

#### 7.1.2.1.8 Perfil de la competencia

El Conservatorio departamental de música del Huila cuenta con competidores en la región que ofrecen servicios educativos similares como la Corporación Sinfónica del Huila, y la Corporación Batuta Huila, las cuales poseen reconocimiento y desempeño a nivel regional y nacional. No obstante, difieren con el Conservatorio en el modelo pedagógico y de su misión institucional. Una de las amenazas permanentes para la institución es la intención de la corporación Sinfónica del Huila “Abel Valderrama Yusti” con apoyo del diputado Raúl Rivera Cortés, de apropiarse del proyecto del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, donde se evidencian intereses particulares. El siguiente es el perfil de la competencia:

### ***Corporación Sinfónica del Huila “Abel Valderrama Yusti”***

La Banda Sinfónica de vientos del Huila, es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, de carácter privado, autónomo y permanente, regida por las leyes de la República de Colombia. Como agrupación bandística nació el primero de julio de 1905 mediante decreto 030 firmado por el primer gobernador del Huila, Rafael Puyo Perdomo. Como ONG, se institucionalizó el 7 de diciembre de 2000.



Su portafolio de servicios lo conforman los conciertos empresariales, conciertos didácticos, grupos de cámara, quinteto clásico, Quinteto de Bronce, Cuarteto Saxofones, Cuarteto de Clarinetes, Big-Band Show Tropical, ofrecen el servicio con música de baile para las diferentes festividades con 25 músicos en tarima, ejecutando diferentes ritmos nacionales e internacionales; animación de Eventos Sociales y Religiosos, formación y seguimiento pedagógico musical, formación y seguimiento de agrupaciones bandísticas en formato Juvenil, Pre banda (infantil) y grupos musicales, clases personalizadas en todas las gamas instrumentales, asesoría y seguimiento musical a empresas e instituciones educativas que tengan o deseen formar grupos musicales, asesoría y elaboración de trabajos musicales y elaboración y grabación de jingles, arreglos del patrimonio cultural musical y composición de himnos para diversas instituciones.

Dentro de sus principales fortalezas esta el contar con un aporte presupuestal representativo del orden de los 900 millones de pesos por parte del Gobierno departamental. Estar organizados administrativamente, tener personería jurídica, contar con un equipo de trabajo para llevar a cabo la gestión de recursos económicos a través de donaciones, patrocinios y convenios, y su amplio portafolio de servicios.

Como principales debilidades se determina la falta de un espacio físico adecuado para la prestación de sus servicios y la variada programación de la banda que en muchas ocasiones crea dificultades de llevar a cabo los procesos de formación de manera adecuada.

### ***Corporación Batuta Huila***



La Corporación Batuta Huila creada en Neiva en 1993, hace parte de la Fundación Batuta Nacional. Su propósito institucional es desarrollar procesos de formación musical en las áreas pre-orquestal y orquestal. En la actualidad cuenta con una amplia trayectoria en planeación, organización y dirección de procesos de formación musical y desarrollo de proyectos de impacto social con entidades y de cooperación internacional.

La Corporación Batuta Huila creada en Neiva en 1993, hace parte de la Fundación Batuta Nacional. Su propósito institucional es desarrollar procesos de formación musical en las áreas pre-orquestal y orquestal. En la actualidad cuenta con una amplia trayectoria en planeación, organización y dirección de procesos de formación musical y desarrollo de proyectos de impacto social con entidades y de cooperación internacional.

Los Programas de Formación Orquestal Sinfónica e Iniciación Musical están dirigidos a niños, niñas y adolescentes entre los 2 y los 18 años de edad. Tiene cobertura en Neiva, en las comunas 3, 6, 8, 9 y 10 y en los municipios de Baraya, Pitalito, Villavieja y Aipe donde atiende a través de 15 centros orquestales a 2.350 niños y jóvenes quienes conforman 66 pre orquestas, 4 grupos de Batubebés, un grupo de cámara, una orquesta de cuerdas y una orquesta sinfónica.

Como fortalezas se puede mencionar el hecho de poseer personería jurídica, hacer parte de la Red Nacional Batuta, contar con una organización administrativa, capacitación permanente de sus docentes e instructores, y la capacitación de los alumnos que conforman las agrupaciones orquestales. Como debilidades se mencionan la falta de una sede adecuada para el desarrollo de los procesos educativos.

### **7.1.2.2 Focalización estratégica**

Es importante mencionar que la focalización estratégica hace referencia a la materialización, en breves palabras de la filosofía actual de la organización y de la manera en que se proyecta a futuro. Estos elementos son claves para el funcionamiento de cualquier escenario empresarial porque permite a los miembros de la organización tener conocimiento, en este caso sobre el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, y el enfoque misional y a futuro que han constituido. Por lo mismo, la totalidad de la organización trabaja reforzando dicha focalización y haciéndola parte de su cotidianidad.

No obstante, se pudo establecer el nivel de conocimiento, divulgación y apropiación por parte de los miembros de la organización es bajo. Muy pocos conocen de estos aspectos.

#### **7.1.2.2.1 Misión**

*El Conservatorio Departamental de Música y canto del Huila es una institución pública de Educación Musical, comprometida con la formación integral de niños y jóvenes con un alto nivel académico y artístico en el conocimiento y la práctica de la música. La incorporación de nuevos métodos para el aprendizaje del instrumento, el lenguaje musical, el desarrollo auditivo, la apreciación musical, la improvisación y expresión musical, fomentan el desarrollo de acciones formativas individuales y colectivas, que contribuyen al fortalecimiento de las competencias para el desarrollo de procesos en el campo musical, artístico, cultural, educativo y estético requeridas por el contexto local, regional y nacional.*

Como se observa la misión identifica al Conservatorio de música y canto del Huila es una institución educativa que basa su actuar estratégico y focalizado a partir de poner en claro ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Para quién lo hace? ¿Para qué lo hace? y finalmente ¿Cómo lo hace?

De esta forma, el Conservatorio comienza por hacer y construir una misión que se ajusta a la realidad, de tal manera que está dando a entender a sus diferentes públicos la razón de ser de la empresa. No obstante, se evidencia que la misión va enfocada directivamente al componente educativo dejando de lado el componente administrativo y su quehacer organizacional.

#### **7.1.2.2.2 Visión**

*El Conservatorio Departamental de Música y Canto del Huila pretende consolidarse como la principal oferta académica – musical del Departamento a través de la promoción de una actitud profesional en la práctica artística – musical de sus estudiantes. Con ello espera tener un significativo impacto en los procesos de desarrollo artístico, en los contextos sociales y culturales del entorno local, regional y nacional.*

Teniendo en cuenta que la visión de una empresa debe tener como parámetros fundamentales el carácter de proyección, un lenguaje claro y concreto, además de un motivador y una metas claras, específicas, alcanzables, es evidente que el Conservatorio departamental de música y canto no cuenta con una visión que integre al personal que hace parte de la organización, donde estos se sientan identificados y parte integral de esta.

Se hace necesario resaltar el hecho de no tener una meta en términos de tiempo, que permita entender cuál es el plazo fijado para cumplirla. En la medida en que la visión permita proyectar los objetivos corporativos hacia una cantidad determinada de años, éste cobrará validez al ser más real y específica. Por otra parte la declaración de la visión de esta organización deja a un lado la pregunta que se refiere al motivo para gestionarlo, ignorando el impacto que la institución tiene sobre la sociedad.

#### **7.1.2.2.3 Valores corporativos**

Los valores corporativos hacen referencia a un grupo selecto de dogmas centrales y principios guía que son auténticos para la organización. Desde este punto de vista se pudo evidenciar que el Conservatorio de música y canto del Huila no tiene dentro su marco teleológico definidos sus valores corporativos de manera concreta y clara que represente de manera explícita los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

La ausencia de valores corporativos impide que una organización se fortalezca en la parte humana, a generar una cultura basada en valores que permitan un mejor estilo de trabajo y un compromiso con la organización y todo su recurso humano.

#### **7.1.2.2.4 Filosofía**

El Conservatorio de música y canto del Huila expone en su filosofía a la institución como un área de encuentro, donde la población infantil y juvenil, a través de la música, aprende a

trabajar en conjunto, escuchar al otro, obtener buenos hábitos de disciplina y estudio, y actuar buscando siempre el logro colectivo. Así mismo, expresa que la institución es un espacio de participación, de toma de conciencia, de autonomía, tanto en lo personal como en lo comunitario que conlleva a manifestaciones comunicativas que regulan la convivencia social.

Lo anterior muestra que la institución tiene claridad de los propósitos que persigue a nivel educativo, no obstante no se observa elaboración alguna dirigida al talento humano que hace parte de la organización.

#### **7.1.2.2.5 Objetivos corporativos**

En el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, no existe una presencia clara de las metas corporativas, lo que conlleva a que la organización pierda el rumbo sin objetivos estratégicos. Es necesario identificar y desarrollar atributos diferenciales en los procesos internos y gestionar estratégicamente las percepciones en los diferentes públicos para mantener la dinámica del valor. Sin embargo, hace una propuesta desde el componente educativo que consiste en fomentar desde la infancia el conocimiento, la sensibilización y apreciación de la música. Dentro de él tienen enmarcado los siguientes objetivos específicos:

- Fomentar el conocimiento y apreciación de la música en los niños y jóvenes.
- Desarrollar una oferta amplia y diversificada de educación musical.
- Potenciar el interés por la audición de todo tipo de música, desarrollando el espíritu crítico en los estudiantes.
- Ofrecer una enseñanza instrumental, orientada tanto a la práctica individual como a la práctica de conjunto.
- Proporcionar una enseñanza musical complementaria a la práctica instrumental.
- Fomentar en los alumnos el interés por la participación en agrupaciones vocales e instrumentales.
- Orientar aquellos casos en los que el especial talento y vocación del alumno aconseje su acceso a una enseñanza de carácter profesional, proporcionando, en su caso, el estímulo y la preparación adecuada para acceder a dicha enseñanza en los distintos niveles.
- Dinamizar la actividad musical en el Departamento formando un público sensible y receptivo a las diferentes manifestaciones musicales.

Como se puede observar los objetivos corporativos están enmarcados principalmente en la oferta del servicio educativo, no obstante carece de objetivos donde incluya al recurso humano en cuanto a su desarrollo y trabajo en equipo que permita el crecimiento organizacional. Esta situación conlleva a que no exista una cultura organizacional donde prime el compromiso y pertenencia institucional. El riesgo es la fragmentación de las relaciones y la disolución de la confianza. Así, el Conservatorio se reduce a un conjunto de unidades aisladas y reactivas.

### 7.1.2.3 Estructura organizacional

#### 7.1.2.3.1 Organigrama y flujograma

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa formal de una empresa, la cual representa las áreas y los cargos específicos de cada uno de los integrantes, estableciendo así, un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de poder.

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización conozcan exactamente su posición y rol dentro de la misma, y así, llevar a cabo de forma precisa y eficaz, los diferentes procesos de la organización y ser reconocidos externamente como una empresa integral y eficiente. Cabe resaltar, que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila a pesar de tener un organigrama establecido dentro de su proyecto educativo institucional, su realidad organizativa es otra.

El siguiente organigrama es el que se encuentra detallado en el Proyecto Educativo Institucional y a la fecha aún no ha sido implementado por la organización. Al indagar sobre el tema se pudo establecer que la institución no cuenta con el recurso financiero para llevar a cabo la contratación del personal propuesto dentro del organigrama. La Secretaría de Cultura por su parte, muestra apatía del hecho y no hace gestión para el logro de ponerlo a funcionar tal como se ha planteado.



Ilustración 8. Organigrama planteado en el PEI

Fuente: tomado del PEI - 2011

Como resultado a la observación realizada y evaluar los procesos que se están llevando a cabo al interior de la organización, se pudo establecer el siguiente organigrama:



Ilustración 9 Organigrama resultado de la observación

La estructura orgánica actual es vertical, lo que impide una comunicación rápida y eficaz, de tal manera que los vínculos se hacen menos fluidos. Los flujos de comunicación no son muy claros. La siguiente ilustración muestra como es flujo de comunicación entre los diferentes estamentos de la institución.

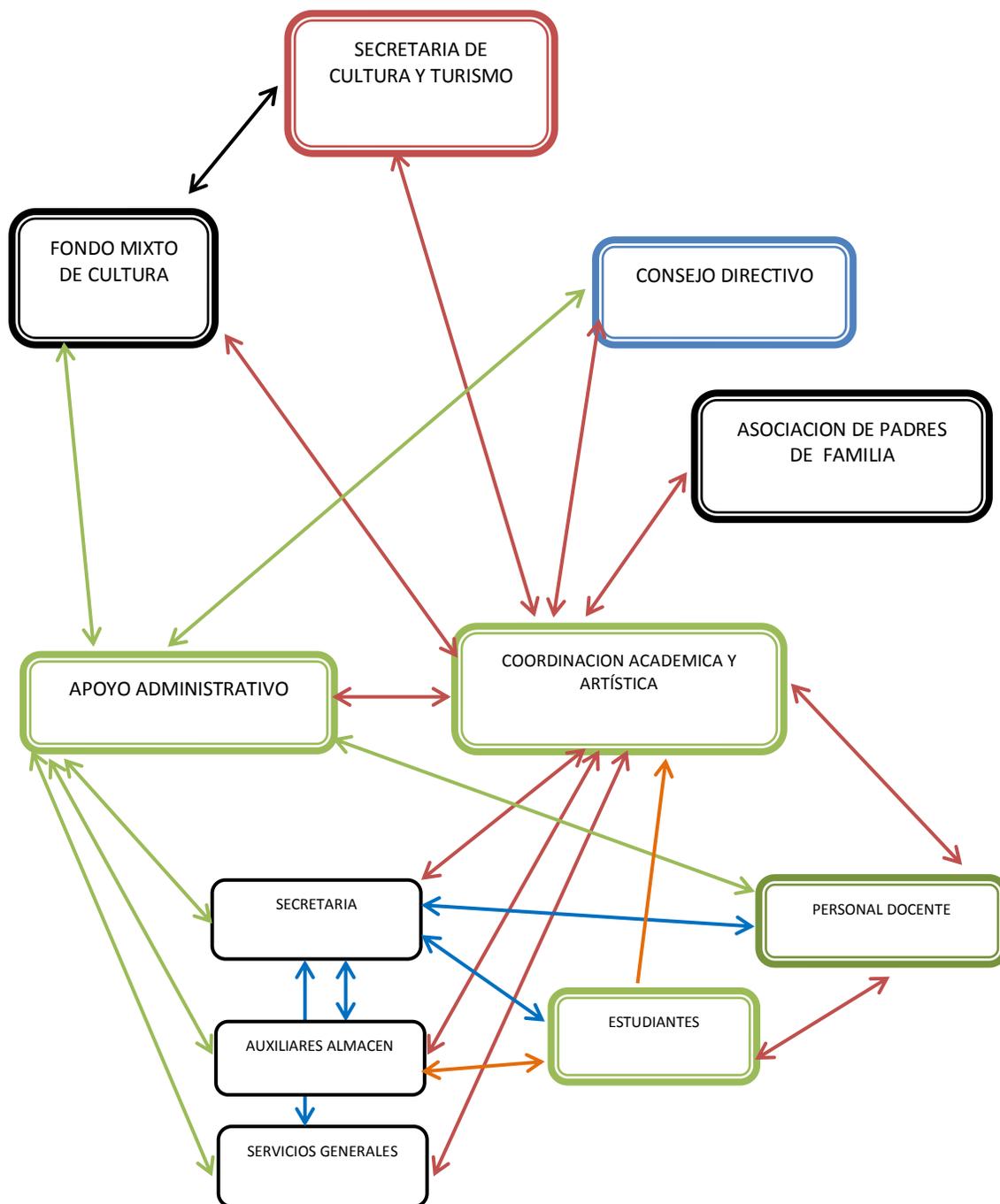


Ilustración 10. Diagrama de los flujos de comunicación

### **7.1.2.3.2 Departamentalización**

El organigrama del Conservatorio departamental de música y canto del Huila presenta una departamentalización vertical por funciones (administrativa-docencia), lo que evidencia la existencia de una comunicación lineal la cual puede afectar la prestación del servicio y su calidad. Esta estructura está conforma por un grupo directivo con evidente concentración de poder, lo que se traduce en un bajo nivel de empoderamiento.

El organigrama muestra una organización funcional basada en la distribución de la autoridad y de la responsabilidad en pocas personas donde en algunas ocasiones esta deben desempeñarse en dos o más cargos. Por la forma como está constituida la estructura de la organización se evidencia la dependencia de los mandos medios hacia los directivos.

Se hace necesario crear mayor relación entre uno y otro departamento de manera que haya mejor trabajo en equipo y una comunicación que fluya de manera efectiva.

### **7.1.2.3.3 Unidad estratégica de negocio**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila cuenta con las siguientes unidades estratégicas de negocio:

- Formación musical Especializada
- Banda Juvenil sinfónica de vientos
- Cuarteto de clarinetes
- Coro Infantil Alegría
- Coro mixto ALIUH
- Orquesta Sinfónica Juvenil
- Orquesta de cuerdas Allegro
- Orquesta de cuerdas Scherzo

### **7.1.2.3.4 División de poder y decisiones**

Siendo el Conservatorio de música y canto del Huila una institución sin personería jurídica y autonomía administrativa, regulada por la Secretaría de Cultura y Turismo, todos los proyectos de inversión y plan de compras deben ir debidamente soportados y autorizados por el Secretario de la cartera. En este momento la institución cuenta solamente con autonomía académica.

Aunque la intención de la organización es llegar a tener un equipo de trabajo empoderado, con alto poder de decisión, no se hace evidente en la estructura y en las formas de hacer de la organización. La historia y la cultura de la organización se han convertido en obstáculos para tener un grupo de trabajo empoderado, ya que las formas gerenciales y la concentración del poder desde la Secretaria de Cultura restringen la posibilidad de implementar cambios de este tipo.

#### 7.1.2.4 Procesos Corporativos

Dentro del Conservatorio departamental de música y canto del Huila se dan procesos de tipo formal en el ofrecimiento del servicio educativo y todo lo concerniente a este (proceso de inscripción, pruebas de actitud y matrículas). A pesar de no contar con un manual de procedimientos específico hay unas pautas enmarcadas dentro del funcionamiento normal de la organización y que vienen generándose a través de la misma prestación del servicio.

A nivel interno se observan procesos de comunicación caracterizados por la informalidad, apoyados en recursos tecnológicos.

##### 7.1.2.4.1 Descripción general del proceso

La persona interesada en el servicio de formación musical se acerca a la oficina administrativa a solicitar la información para el ingreso a la institución. La secretaria verifica la disponibilidad de cupo en el instrumento solicitado y le informa precios, fechas de pruebas de admisión y costos del servicio. Luego de admitido el alumno, se procede a realizar la matrícula respectiva soportando los pagos pertinentes (matrícula, derecho de conciertos, carnet) exigidos por la institución. El alumno se acerca en las fechas estimadas por conocer los horarios de clase y de instrumento. Matriculado el estudiante, este inicia su ciclo de enseñanza de acuerdo a los horarios y fechas establecidas por la organización.

##### 7.1.2.4.2 Diagrama del proceso

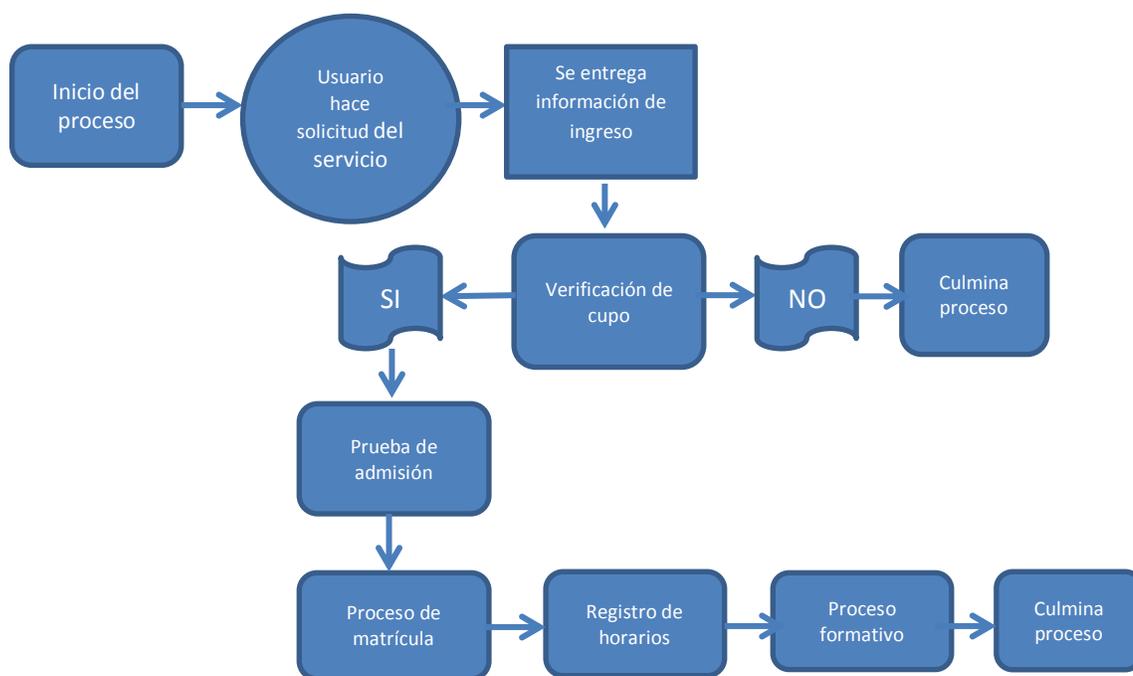


Ilustración 11. Diagrama del proceso general del servicio

### **7.1.2.4.3 Procedimientos**

Es preciso destacar que el Conservatorio de música y canto del Huila, no cuenta con un Manual de Procedimientos Académicos y Administrativos , documento de operación institucional de carácter instructivo e informativo que de cuenta de los procedimientos más relevantes para el eficiente funcionamiento institucional y un soporte administrativo para el desarrollo de la vida académica.

Como resultado de la observación, a continuación se describirán los procedimientos más importantes que la empresa lleva a cabo en los cuales interviene el cliente:

#### **Nombre del procedimiento: MATRICULA**

Es el acto por el cual un aspirante se inscribe en el Conservatorio de música y canto del Huila, y manifiesta el deseo de iniciar su formación especializada en música.

- 1 El aspirante cancela los derechos de inscripción, entrega el recibo de consignación en la secretaria del Conservatorio, y diligencia el formato de inscripción que lo habilita para la presentación de la prueba de admisión de acuerdo al cronograma de actividades de la institución.
- 2 El aspirante presenta la prueba de admisión.
- 3 De acuerdo a los resultados informa a la secretaria de los admitidos.
- 4 La secretaria informa a los aspirantes que fueron admitidos los documentos que debe anexar para el proceso de matrícula:
  - a. Formato Hoja de Matrícula debidamente diligenciado.
  - b. Fotocopia del documento de identidad.
  - c. Dos (2) fotos tamaño 3 x 4 fondo azul.
  - d. Ultimo recibo de pago de servicio público de energía donde conste estrato socio económico.
  - e. Copia del carné de afiliación o beneficiario a EPS ó SISBEN.
- 5 La secretaria verifica que la documentación esté completa y lo habilita como estudiante de la institución.

#### **Nombre del procedimiento: RENOVACIÓN DE MATRICULA**

Acto por el cual un estudiante que ya ha estado matriculado en los programas existentes en el Conservatorio del Huila renueva su condición de tal.

- 1 El estudiante cancela los costos de matrícula.
- 2 El estudiante entrega el recibo de pago en la Secretaria del Conservatorio de música del Huila.
- 3 La Secretaria habilita al estudiante para matrícula.
- 4 La matrícula Extraordinaria tiene un recargo del 10% y se procede de igual forma a la Matrícula Ordinaria.

### **Nombre del procedimiento: CANCELACIÓN DE MATRICULA**

Acto por el cual el estudiante luego de matriculado decide no estudiar durante el semestre.

- 1 El estudiante presenta la solicitud de cancelación por escrito a la coordinación académica y artística.
- 2 De ser positiva se informa por escrito al estudiante.
- 3 La secretaria realiza los ajustes correspondientes a las listas publicadas y hace la anotación en la hoja de matrícula del estudiante.
- 4 Las cancelaciones extemporáneas serán autorizadas por el Consejo Directivo, siempre y cuando exista fuerza mayor.
- 5 El estudiante que pagó el 100% de su matrícula, tiene derecho a la devolución del dinero correspondiente si hace la solicitud dentro del tiempo establecido en el calendario académico.
- 6 Para la devolución, debe presentar solicitud por escrito, a la que adjunta copia del recibo de pago.
- 7 El Conservatorio comunicará al Administrador del Convenio para que se haga la devolución respectiva.

#### **7.1.2.5 Papel y rol individuales**

##### **7.1.2.5.1 División de tareas y responsabilidades**

Por ser el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, una organización pequeña, se evidencia fácilmente la división de áreas. Sin embargo, la organización no posee un manual de responsabilidades para el fortalecimiento de los procesos y en general de su cultura organizacional. De ahí que no haya claridad en su recurso humano, de las responsabilidades, procedimientos y normas que regulan el quehacer organizacional, conllevando a fragmentación en los procesos y barreras de la comunicación dentro y fuera del Conservatorio, y el desconocimiento de cuál es el rol que debe desempeñar cada uno.

##### **7.1.2.5.2 Reglas y normas**

El Conservatorio de música y canto del Huila no tiene una declaración escrita de sus políticas, normas y reglas a seguir dentro de la organización, estas se ejecutan diariamente: horario, respetar la hora de las clases y convivencia, como no consumir bebidas alcohólicas, ni fumar dentro de las instalaciones de la organización, mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado, cuidar el vocabulario entre el personal y respetar a los demás.

#### **7.1.3 Limitantes y oportunidades de la Realidad Corporativa**

Luego de analizar la realidad corporativa del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, se listarán las limitantes y oportunidades que se descubrieron en esta parte del diagnóstico y que pueden contribuir a afectar la comunicación interna en la organización.

**Tabla 9. Limitantes y oportunidades de la Realidad Corporativa**

<b>Limitantes</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre por el nuevo panorama político en la región.</li> <li>- Falta de voluntad política para descentralizar la organización.</li> <li>- Organización sin personería jurídica y autonomía administrativa y financiera.</li> <li>- No hay poder adquisitivo para acceder a una educación especializada.</li> <li>- Déficit de recursos para el desarrollo organizacional.</li> <li>- No se cuenta con una infraestructura amplia y suficiente para el desarrollo de los procesos musicales.</li> <li>- Competencia desleal en el sector.</li> <li>- No existe un plan estratégico organizacional.</li> <li>- Organigrama disfuncional.</li> <li>- Desconocimiento de la focalización estratégica.</li> <li>- No existen manuales de funciones, convivencia y procesos.</li> <li>- Desconocimiento de la focalización estratégica de la organización.</li> <li>- Inestabilidad Laboral</li> <li>- Cultura organizacional débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Conservatorio es una institución educativa antigua (1950) sin fines de lucro, de carácter público.</li> <li>- En el Huila, pocas instituciones ofrecen los mismos servicios.</li> <li>- Ubicación estratégica de la sede.</li> <li>- Programas aprobados por la Secretaria de Educación municipal.</li> <li>- Fidelización de los clientes con la institución.</li> <li>- Creación de estrategias para fomentar el conocimiento de la cultura organizacional.</li> <li>- Implementación del manual de convivencia.</li> <li>- Socialización e implementación de las normas y reglamento interno del Conservatorio.</li> <li>- Capacitación para docentes.</li> <li>- Vinculación de toda la comunidad educativa en la optimización de los procesos comunicativos.</li> <li>- Alianzas estratégicas a nivel local, departamental, nacional e internacional.</li> <li>- Demanda del servicio.</li> <li>- Políticas públicas del sector cultural a nivel nacional.</li> <li>- Capital humano con capacidad de gestión.</li> <li>- Voluntad de la dirección para diseñar e implementar el plan de comunicación estratégico de comunicación.</li> <li>- Reconocimiento a nivel local, departamental y nacional.</li> <li>- Alianza estratégica con la Corporación Batuta Huila y Universidad Surcolombiana para proyectar el nivel superior de la enseñanza de la música.</li> </ul>

## **7.2 Identidad e imagen corporativa**

### **7.2.1 Identidad Corporativa**

Antes de iniciar el análisis de la identidad corporativa del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, es importante tener en cuenta que éste vértice organizacional es el reflejo de la organización en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia de su competencia e identifica y referencia ante su público interno y externo, pues es un instrumento fundamental de la estrategia de la organización y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios culturales, verbales, objetuales y ambientales.

El Conservatorio departamental de música y canto con 61 años de existencia, ha podido permanecer y trascender del ámbito regional, a los ámbitos nacional e internacional a través de cada una de las personas que han hecho parte de la institución como estudiantes y hoy día, se caracterizan por su calidad y profesionalismo en la música.

De acuerdo a la estructura y evolución de la organización se puede establecer que se maneja una estrategia monolítica como parte de su identidad corporativa, ya que posee un estilo visual único en todas las manifestaciones de la organización como por ejemplo pendón, papelería, camisetas de estudiantes, circulares, entre otros. No obstante, no se le da la importancia que requiere para el logro de un mayor posicionamiento dentro y fuera de la organización.

De igual manera no hay una clara estrategia de identificación de sus servicios y funciones de diferenciación. Sin embargo, las actividades académicas y artísticas (conciertos, audiciones, talleres, recitales) realizadas por la organización tanto en Neiva como en otras regiones, le han permitido adquirir un espacio en la memoria del público, hecho que les permite relacionar y diferenciarse de la competencia.

Ahora, teniendo presente el análisis propuesto por Joan Costa en su libro *DirCom On-line*, 2004, pp. 128-132, dará paso al análisis de los cinco sistemas de signos que conforman la identidad de las organizaciones.

#### **7.2.1.1 Identidad verbal**

El Conservatorio de música y canto del Huila tiene un nombre, el cual inició con su vida legal y social en el momento en que fue creado en la Secretaria de Educación departamental. Aunque no cumple con principios de originalidad, se tuvo en cuenta el propósito organizacional y base de funcionamiento. A través de sus 61 años de existencia la institución ha sido llamada de varias maneras: Conservatorio de Música, Escuela de Música y Conservatorio departamental de música y canto del Huila; sin embargo ha logrado consolidarse y ser reconocida como una institución de tradición y de gran calidad en los procesos formativos.

Este factor, además de ser un eje importante a la hora de definir la identidad diferencial de la organización, pues es su *'capital identitario'*, permanece indisolublemente ligado a la imagen organizacional: la institución es reconocida dentro del sector y nombrada por sus clientes internos y externos como Conservatorio de música y canto del Huila o simplemente “Conservatorio de música”, pues además de ser una frase corta, es más fácil de recordar y permanecer por mayor tiempo en la memoria de los públicos.

La organización cuenta con un slogan “**Educando con la música**”, el cual, además de ser un componente clave en la identificación y representación del Conservatorio, personifica uno de los elementos –el *servicio*- con mayor influencia en la identidad de la empresa, pues es la carta de presentación y apertura para generar vínculos de valor y fidelización con los clientes externos. Este atributo permite que sus clientes externos la identifiquen y asocien con una institución de trayectoria en el tiempo y como la mejor opción en la región para adelantar estudios musicales. De igual forma, el servicio es el reflejo de la cultura organizacional que actualmente se vive, y que de cierto modo hay que reformar, para así, poder ofrecer un servicio integral y satisfactorio que permita construir una personalidad impactante y única.

El rojo de la letra fue seleccionado de manera estratégica para resaltar la idea que se quiere transmitir “61 años educando con la música”, además es un color vivo y enérgico, el cual representa la actividad diaria que se vive en la empresa y la energía que se espera que los integrantes de la organización le impregnan a la vida laboral, comenta Juan Javier Polanía, coordinador académico y artístico.

### 7.2.1.2 Identidad Visual

El segundo signo es específicamente, *gráfico*, el cual gira entorno a la marca así como al nombre, desarrollando y abarcando todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa, las cuales deben generar gran *potencial de recordación* en el público objetivo.

#### *Logo*

Durante su vida institucional no hay registros históricos donde se plasmen las intenciones o esfuerzos en pro de crear una identidad visual acorde a las necesidades de la organización. Solo hasta el año 1996, por iniciativa de su director Juan Javier Polanía Farfán, se consolidó el logo el cual se ha ido posicionando a través de cada uno de los eventos y actividades académicas y artísticas programadas en el año. Dicho logo comunica de manera indirecta la actividad de la organización.

El logo, según lo expresó el coordinador académico y artístico, Juan Javier Polanía, se diseñó y empezó a implementar a partir del año 2006 como resultado de una necesidad sentida de darle identidad visual a la institución. Este, recoge de manera creativa los instrumentos de cuerdas (Guitarra/Violín), de percusión (piano) y de vientos (trompeta) como

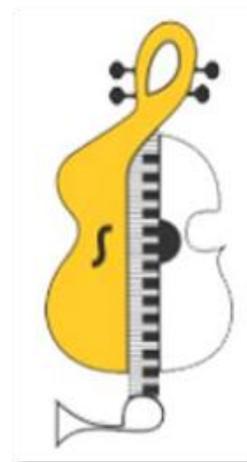


Ilustración 12. Logo del Conservatorio de música

un todo en representación de la música. Tal como está diseñado cumple la función de comunicar el mensaje institucional, manteniendo congruencia con sus objetivos de formación musical.

El logo utiliza colores clásicos. Con respecto al color amarillo este hace alusión a la base de color de los instrumentos musicales de madera y viento. Las formas y estilos de la identidad visual corporativa, se puede definir el símbolo como un *estilo estructural*, donde predomina lo clásico y lo austero plásticamente, a partir de tres propiedades: se caracteriza por el uso de formas regulares y simétricas, se manejan pocos colores, su mejor virtud es la simplicidad y soporta el paso del tiempo.

El logo del Conservatorio departamental de música y canto del Huila se caracteriza por ser sencillo, no va acompañado de tipografía alguna. Sus aplicaciones en documentos, plegables, programas y pendones es coherente, constituyéndose en una imagen corporativa homogénea y uniforme. Es de fácil recordación y genuino, es decir, no permite la doble interpretación corporativa. Este transmite el saber que se imparte en la organización, que en este caso es la música. No obstante, no transmite valores y objetivos organizacionales, dejando de esta manera de comunicar al público la personalidad de la empresa.

### ***Logo símbolo***

Sólo hasta el año 2010, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, estructuró su logo símbolo adicionando elementos visuales de orden tipográfico que dieran cuenta del año y el fin último de la organización. A pesar que estos deben ser no modificables, la institución creyó conveniente que dentro del logo símbolo se mostrara el tiempo de vida institucional como soporte a su calidad y permanencia en el tiempo.

El logo símbolo que se quiere proyectar es claro y coherente con su razón de ser. La unión del logotipo y el slogan es armónica y estética. Sus colores lo hacen sobrio. Es un símbolo realista que permite que se entienda la razón social de la organización.



Ilustración 13. Logo símbolo del Conservatorio

Las representaciones gráficas del Conservatorio departamental de música y canto del Huila durante su historia se han manejado sin tener una estrategia clara de identidad, lo anterior es resultado de la falta de definición de políticas de comunicación de la empresa. Estas han surgido a través de la historia como meros activismos gráficos comunicacionales. Por tanto el principal desafío de la organización es generar gran potencial de recordación en sus diversos públicos, a través de una estrategia identitaria estructurada y coherente con los objetivos misionales de la organización.

De igual manera, se debe fortalecer el trabajo en equipo para lograr una mayor pertenencia a la organización Conservatorio de música y canto del Huila. En este punto es primordial el

proceso de comunicación interna para que haya un verdadero conocimiento del ser y del hacer de la organización y de los objetivos que esta persigue.

### 7.2.1.3 Identidad objetual

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila no maneja una identidad objetual lo que implica que no se vea reflejada su personalidad corporativa como parte de su identidad. Esto conlleva a que no tenga un factor diferencial en la construcción de la imagen con respecto a su competencia.

De igual manera, el Conservatorio no cuenta con un uniforme para su recurso humano que los identifique como organización. Solo se evidencia la existencia de un buzo para sus estudiantes con el criterio de unificarlo en el momento de realizar sus presentaciones artísticas. Sería recomendable que la organización diseñara un uniforme para sus docentes y personal administrativo con el fin de crear uniformidad y permitirle a los diversos públicos poder acceder a la organización a través de ellos, en los momentos que así lo requieran.

### 7.2.1.4 Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa

La identidad del lugar, además de ser un lugar de encuentro, atención y servicio, es el ambiente donde el público vive una experiencia total, que conlleva a la construcción de la imagen global de la organización.

En ese sentido, el lugar de encuentro entre docentes y administrativos con sus diversos públicos, es un inmueble residencial acondicionado para el desarrollo de las actividades de formación especializada en música, servicio que ofrece la organización. Es un lugar limpio y organizado. No obstante, es pequeño para llevar a cabo de manera óptima el desarrollo de los procesos.

En su fachada no se maneja su logo, pero su nombre corporativo está exhibido en la parte superior de esta. El color verde de las paredes y de los sócalos de la institución aunque no tiene un propósito corporativo ni responde a una estrategia de identidad ambiental, se han dispuesto con el fin de proporcionar calidez externa e interna a los públicos que allí hacen presencia.



Ilustración 14. Fachada del Conservatorio

Como se puede apreciar en la ilustración, la fachada exhibe el nombre de la organización en un tamaño visible a varios metros de distancia, de este modo, tanto los clientes externos

como los clientes potenciales pueden identificarla y diferenciarla del resto a simple vista.

Con respecto a la arquitectura corporativa interna, la cual corresponde al lugar de trabajo y correlación entre los integrantes de la organización, se vive un ambiente parco y vacío, donde la identidad visual no juega un papel importante, pues no existen cuadros alusivos a los objetivos, metas, valores y principios de la organización, es decir no hay imagen visual que exprese la razón de ser y visión de la misma, lo que genera que no exista un norte y sentido de pertenencia, pues no predomina ningún medio que represente y les recuerde quiénes son como equipo y para dónde se dirigen como tal.

#### **7.2.1.5 Identidad Cultural**

La identidad cultural es uno de los signos más relevantes para la construcción de la identidad corporativa. Esta se conforma de percepciones que se conjugan a través de la unidad estratégica empresarial, personal de trabajo y los sistemas de valores corporativos, que surgen de la historia de la organización, el proyecto de comunicación empresarial y la cultura corporativa, los cuales van de la mano del sistema de signos, contribuyendo a gestionar de forma integral la personalidad de la empresa.

En cuanto a la historia, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria y su carácter permanente, ya que asocia a sus creadores, integrantes, servicios, transformaciones, éxitos y fracasos.

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila es una organización con 61 años de funcionamiento, hecho que le ha permitido construir una trayectoria y un reconocimiento en el sector cultura, con una historia caracterizada por su evolución y el estancamiento, producto de su dependencia desde su creación del ente gubernamental. (Ver Historia de la organización, Análisis Situacional).

En cuanto al proyecto de comunicación empresarial, el cual se considera un factor mutable, el cual por naturaleza y definición debe cambiar, con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la organización para satisfacer sus metas organizacionales, no se encuentra definido en la institución.

De ahí que se evidencia que no existe una estrategia empresarial que permita construir funcionalidad y armonía organizacional ni políticas de acción concretas que expresen los límites de las conductas internas para el logro de los objetivos trazados. Por lo tanto la identidad corporativa se ve afectada, pues al no predominar unas reglas de comportamiento, se va a reflejar una dinámica organizacional desordenada.

En cuanto a su cultura organizacional no se evidencian atributos que permitan estructurar unas excelentes relaciones en el seno de la organización. En el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, predomina una estructura tradicionalista, donde el secretario de Cultura es en últimas quien toma las decisiones de la organización y el director es el

responsable por el cumplimiento de sus subalternos.

Así mismo, se observa que dentro de la organización no hay control y supervisión de los procesos, lo que implica poca colaboración y bajo cumplimiento por parte del personal del Conservatorio. Esto se debe especialmente a la falta de recurso humano dentro de la organización para el desarrollo de estas funciones específicas. Pues se observa, sobre carga de funciones especialmente en la persona que hace las veces de coordinador académico y artístico y quien funge a su vez como director.

Con respecto a los valores organizacionales, estos no se encuentran definidos por lo tanto, se evidencian varios modos de actuar a nivel interno que implica el aumento de la desconfianza de los clientes por los servicios ofrecidos.

Durante la historia de la organización no se evidencian instrumentos de motivación y recompensa como medios para incentivar a los docentes y administrativos para mejorar su gestión y recompensar su buena conducta.

A modo de síntesis, se pudo establecer que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila presenta debilidad en su identidad cultural, la cual está encaminada a la ausencia de principios y valores arraigados que permitan guiar la conducta del personal, políticas y normas concretas que rijan las acciones internas de la empresa y construyan un estilo laboral encaminado al desarrollo sostenible de su personal, y por lo tanto, de la misma empresa.

### **7.2.1.6 Comunicación publicitaria**

Teniendo en cuenta que la personalidad corporativa que está reflejada en los productos y objetos que comercializa y distribuye una empresa conforma también un aspecto de la identidad corporativa y factor diferencial en la construcción de la imagen, el Conservatorio al ofrecer servicios educativos especializados en formación musical, su identidad objetual puede ser evaluada a partir de la calidad formativa e interpretativa de cada uno de sus alumnos así como la calidad de las agrupaciones que se conforman para representar institucionalmente al Conservatorio departamental de música y canto del Huila en diversos eventos y actividades.

En este sentido, la organización significa para la región un proyecto educativo-cultural que contribuye a la transformación de la realidad social. Como tal es reconocida no solo a nivel regional sino a nivel nacional.

El referente es la calidad de los jóvenes que han participado de los procesos de formación dentro del Conservatorio, y que en la actualidad han optado por la profesionalización de los mismos. Por lo anterior, sus clientes sienten confianza a la hora de acceder a los servicios de la organización.

La identidad objetual igualmente también ha sido expuesta en C.D.s donde se pueden escuchar las interpretaciones en formatos diversos de la música colombiana andina interpretada por alumnos, docentes y agrupaciones del Conservatorio, con muy buena calidad interpretativa y de gran acogida a nivel regional y nacional.

En la actualidad, a nivel de medios, el Conservatorio solo cuenta con un programa radial llamado “Divertimento” y el periódico “Divertimento” a través del cual se cuenta lo que es, hace y hará la organización de manera periodística. Dentro de la organización se pueden identificar dos carteleras institucionales pero ninguna de ellas refuerza la identidad e imagen del Conservatorio.

### **7.2.2 Imagen corporativa**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila, quiere ser percibido por sus públicos como una organización que se preocupa constantemente por satisfacer y superar las necesidades y expectativas de sus clientes. Por lo tanto quiere ser reconocida como una organización líder en el servicio educativo especializado en música en la región Surcolombiana.

Hoy día, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila es percibida como una organización en crecimiento, que si bien no puede cumplir con las necesidades de sus públicos, hace lo posible para satisfacerlos. De ahí que sea percibido como una organización responsable y seria a la cual no sólo le interesa crecer de manera rentable, sino permitir que sus estudiantes puedan proyectarse profesionalmente. Así mismo, se percibe también como una organización innovadora, ya que busca implementar nuevos programas académicos al proceso de formación.

A nivel interno, la reputación corporativa no es muy favorable. Esta se ve afectada por la falta de presupuesto para la contratación de más personal, falta de estabilidad laboral, la falta de lugares adecuados para el desarrollo de los procesos y la falta de ética profesional de algunos docentes quienes por intereses personales le han perdido respeto a la organización.

Actualmente, la organización maneja un perfil bajo, ya que tiene poca publicidad, no tiene medios propios internos permanentes y no pauta en ningún medio escrito, radial o televisivo.

## **7.3 Formas de comunicación**

### **7.3.1 Dirección de comunicación -DirCom**

A pesar que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila reconoce la importancia que se le otorga a la comunicación en las organizaciones, esta organización no cuenta con una dirección de comunicaciones o persona responsable de los procesos

comunicativos en la organización. El director/coordinador académico y artístico es quien se encarga de gestionar y gerenciar la comunicación en la organización.

El hecho de no tener un departamento de comunicación y no tener siquiera una persona que se encargue exclusivamente de las funciones de la comunicación en la organización, implica que se están presentando problemas de comunicación que no están siendo resueltos, y que por lo tanto sólo se está haciendo lo básico. Es decir, los mensajes son emitidos según la necesidad particular de la organización sin ningún control o identidad entre éstos.

Se evidencia que nunca se han desarrollado estrategias concretas de comunicación y aunque en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila se realizan ciertas funciones de comunicación, el hecho de no estar enmarcadas en una estrategia general e integrada hace que se pierdan la visión de lo que la empresa necesita comunicar.

Las decisiones importantes que se toman en términos de comunicación recaen por lo general en la dirección y en ocasiones especiales en la secretaria, y en la mayoría de ocasiones está en un segundo plano. Los docentes no tienen poder de decisión lo que conlleva a que estos sientan que no se les tiene confianza, factor que afecta la motivación. En algunas ocasiones, la dirección ha brindado posibilidades de participación en la toma de decisiones, pero algunos docentes se muestran apáticos a participar de ellos porque no son remunerados por estas acciones.

Las decisiones de carácter administrativo, están en su mayoría de veces supeditadas a decisiones que toma el Secretario de Cultura, lo que implica que el Conservatorio no tenga una verdadera filosofía de empoderamiento. Los administrativos y docentes no tienen suficientes para tomar decisiones, tornándose de esta manera en una organización burocrática y lenta.

El liderazgo es indispensable en toda organización. Aunque se evidencian oportunidades y espacios abiertos para el libre desarrollo de la creatividad, muy pocos docentes se apropian de estos espacios ideales para ejercer liderazgo y otros, lo utilizan para beneficio propio.

A pesar que desde la dirección se gestionan proyectos de integración del recurso humano en torno a la organización, la participación de los empleados en las reuniones convocadas es baja, lo que implica el grado de desinterés, desmotivación y falta de pertenencia hacia la organización. Algunos docentes, expresan no participar de ellas por la falta de respeto de algunos de sus compañeros a través de sus comentarios burlescos. Dentro de estas actividades se pueden mencionar la celebración del Día del profesor, Día del Amor y la Amistad y las actividades de cierre de semestre en Junio y en Diciembre.

El hecho de que la comunicación interna y externa muchas veces no sea coherentes ni esté integrada a una estrategia general, hace que los mensajes que se envían a los diferentes públicos no sean claros y precisos, lo que conlleva a que entre los diversos públicos se tenga una imagen variada de lo que es sin la organización.

Se sugiere que la organización abra el espacio para el DirCom, figura que cumpliría con un papel integrador de la comunicación y quien está en condiciones de liderar procesos y crear herramientas para el fortalecimiento de la comunicación dentro y fuera de la organización.

### **7.3.2 Comunicación de marketing**

#### **7.3.2.1 Publicidad**

La publicidad del Conservatorio departamental de música y canto del Huila es muy segmentada y no se hace en medios masivos. No se cuenta con espacios específicos en prensa, radio y televisión. Cuando hay algún evento se promociona a través de artículos periodísticos en los medios regionales o través de la emisora Cultural del departamento.

#### **7.3.2.2 Mercadeo**

A pesar de que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, algunas veces desarrolla actividades de mercadeo, estas no se enmarcan dentro de una estrategia concreta. La responsabilidad generalmente la asume el coordinador académico con algunos miembros de la Asociación de padres de familia, quienes realizan mercadeo de manera directa, ya que la institución no cuenta una fuerza de ventas.

#### **7.3.2.3 Merchandising**

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila no utiliza elementos de merchadising. Esta labor la ha realizado en pocas ocasiones la Asociación de padres de familia, sin una estrategia específica y dependiendo del presupuesto que manejen. Así mismo, no desarrollan actividades de marketing que les permita establecer las necesidades de sus clientes (alumnos/padres de familia).

#### **7.3.2.4 CRM**

De la observación realizada se pudo establecer que la institución no maneja ningún software educativo o procesos de gestión como el CRM (Customer Relationship Management) que le permitan organizar y dar seguimiento a la relación con los clientes o alumnos actuales y potenciales, incrementar el nivel de servicio que se provee a un usuario, administrar la información del cliente para propósitos de mercadotecnia o incrementar las ventas de sus servicios educativos y productos artísticos.

#### **7.3.2.5 Servicio al cliente/usuario**

La secretaria es la persona que tiene contacto directo y constante con los usuarios, sin embargo por la sobre carga de labores muchas veces esta atención no es de calidad. De igual manera, se han presentado molestias por parte de padres de familia y alumnos con los docentes porque estos no se presentan a dictar las clases respectivas.

Con respecto al sistema de sistema de quejas y reclamos el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no cuenta con canales apropiados que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios, conocer los problemas más recurrentes y realizar acciones correctivas a través de estrategias concretas a través de las cuales se les pueda dar solución rápida y efectiva.

En el Conservatorio departamental de música y canto del Huila nunca se ha implementado un sistema de recolección de información que permita medir la satisfacción del cliente hacia el servicio prestado por la organización, lo que implica que esta no tenga conocimiento de la percepción que tiene el cliente del servicio. A través de su historia han quedado registros de evaluaciones hechas a los alumnos para medir el grado de satisfacción con respecto a los docentes, pero se han quedado únicamente en la toma de información sin análisis concretos.

### **7.3.2.6 Relaciones públicas**

Con respecto a las relaciones públicas con los medios de comunicación regionales (prensa, radio y televisión), el coordinador académico, Juan Javier Polanía, considera que son favorables. Estos han realizado acompañamiento a algunas actividades académicas y artísticas programadas. Así mismo, considera que la institución está creciendo y como tal necesita de una estrategia puntal que permita dar a conocer de manera permanente lo que la institución realiza.

La relación con el gobierno local es distante. El hecho de tener una persona directiva desarrollando varios roles dentro de la empresa, disminuye las posibilidades que pueda liderar de manera efectiva gestiones conducentes al establecimiento de convenios, estrategias, alianzas o proyectos específicos con otras instituciones. Con respecto al gobierno departamental, esta se mantiene a través de la secretaria de cultura, pues es esta la entidad que lo regula.

La relación con la comunidad de la región Surcolombiana, en general es favorable. Ellos hacen parte de sus públicos externos y está muy bien definida. Son las personas que directa o indirectamente participan de la actividad académica y artística de la institución. El Conservatorio de música y canto del Huila trata de mantener, y formar nuevos vínculos con su entorno.

Finalmente, es de vital importancia que la organización en cada evento, elabore una base de datos para de esta manera no perder contacto con sus públicos y poder establecer comunicación directa con ellos para que su participación sea permanente a las actividades programadas por la organización y como mecanismo de atracción de nuevos clientes.

### **7.3.3 Comunicación organizativa**

#### **7.3.3.1 Intracomunicación**

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación interna en las organizaciones cabe mencionar que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no cuenta con procesos estratégicos de gestión para conseguir que esta sea más eficaz para todos los elementos involucrados en ella y darle un verdadero valor a la cultura organizacional.

Dentro de la organización, no existe un sistema de intercomunicación a través del cual los empleados se puedan expresar y así mismo hacer parte de todos los procesos de la organización. En lo que se refiere a las relaciones interpersonales, se puede deducir que es poco lo que se relacionan en espacios fuera de la organización. Las conversaciones y la comunicación que se da entre ellos, gira en torno al componente académico del Conservatorio, la realización de actividades artísticas y la falta de estabilidad laboral.

De lo anterior, se desprende que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila tenga constantes problemas y obstáculos a nivel comunicativo, evidenciando incapacidad para gestionar el conocimiento y para controlar la información que se maneja dentro de la organización, debido a los altos niveles de informalidad que se tejen en las relaciones laborales y en sus procesos cotidianos, lo cual se ve reflejado en la manera de hacer, de pensar y de vivir la organización.

#### **7.3.3.2 Comunicación inversor**

Teniendo en cuenta que el ente regulador del Conservatorio departamental de música y canto del Huila es la Secretaria de Cultura y Turismo departamental, se puede decir que la comunicación presenta algunas barreras y ruidos que se pueden resumir en el desconocimiento por parte de los mandos medios del proceso que adelanta la institución y presiones por parte de algunos políticos de la región, que ven en la organización una posibilidad de llevar a cabo la realización de sus objetivos personales.

#### **7.3.3.3 Comunicación Ambiental**

Tal como lo expone la ley, las organizaciones están llamadas a implementar políticas ambientales que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida, el uso eficiente de los recursos naturales y de los recursos institucionales, enfatizando en el manejo del papel, el agua y la energía, incorporando acciones de reducción, reutilización, reciclaje, sustitución, consumo responsable de insumos y disposición de residuos.

Así mismo, estas deben fomentar la realización de inventarios y seguimientos de equipos y elementos que puedan generar impacto ambiental, con el fin de sustituirlos gradualmente o mitigar su impacto. De igual manera, se debe fomentar un ambiente armónico de trabajo de tal forma que se adopten los cambios culturales favorables con el ambiente con enfoque de desarrollo humano integral.

No obstante, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no tiene estructuradas las políticas ambientales, ni maneja comunicación ambiental dentro de la institución lo que conlleva a que al interior de la organización no se promuevan cambios en la percepción, actitudes y conocimientos para alcanzar la conservación de la biodiversidad y el manejo sostenible de los recursos naturales.

#### **7.3.3.4 Cultura organizacional**

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional incluye el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, se evidencia quienes integran la comunidad del Conservatorio de música y canto del Huila no cuentan una verdadera cultura organizacional, esta se evidencia muy débil e informal. Dicha informalidad en los procesos cotidianos se ve reflejada en la manera de hacer, de pensar y de vivir la organización.

Las relaciones que se dan al interior de la empresa no están basadas en la participación y el trabajo en equipo. Se presenta una cultura de rivalidad especialmente en área de docentes a quienes el salario mensual depende de las horas asignadas por la organización, lo que ha ocasionado situaciones de ruido e interferencia ocasionando distanciamientos entre algunos profesores de la misma área instrumental.

Dentro del recurso humano no se percibe la presencia marcada de valores como responsabilidad, compromiso y entrega al trabajo a la empresa. Esto se reduce a un pequeño grupo de docentes, especialmente conformado por las personas con menos de cinco años de vinculación al Conservatorio quienes siempre participan de las capacitaciones, las actividades académicas y artísticas y la innovación y preparación del componente académico de la organización.

A pesar que se ha hecho un esfuerzo desde la construcción del Proyecto Educativo Institucional por definir unas políticas organizacionales, estas no están socializadas dentro de la institución. Se evidencia la falta de conocimiento de los objetivos, normas, deberes, reglas de procedimiento, metas estándares de trabajo que guíen el comportamiento de las personas.

Adicional a ello, no existe en la institución Manual de Procedimientos Académicos y Administrativos, Reglamento Estudiantil, Manual de Convivencia, Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos o unas normas escritas y aprobadas que rijan la organización y que sea de conocimiento de todos sus integrantes.

Las sanciones, se aplican cuando el docente no cumple con sus horas contratadas. Las recompensas al buen desempeño se traducen en el aumento de horas a contratar en el siguiente año que de alguna manera se traduce en más trabajo dentro de la institución.

Sobre la responsabilidad de los colaboradores, solo una minoría cumple con las tareas

asignadas y realizan aportes personales y buscan innovar en su trabajo. Es decir tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el rol que desempeñan.

El Conservatorio departamental de música y canto del Huila no cuenta con un sistema de supervisión que propicie en los miembros de la organización la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

No se evidencia un claro mecanismo de estándares de rendimiento y producción expresada en metas para mejorar el desempeño laboral. Al indagar al respecto, el coordinador afirmó que esto se debe especialmente a que hay centralización de varios cargos en una sola persona. Es decir en él, lo que impide que desarrolle con efectividad esta labor.

Adicional a ello se observa la falta de una estructura de comunicación interna efectiva que permita que los directivos mantengan informados a sus empleados sobre la realidad organizacional, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. Este conocimiento por parte del personal que labora en la organización conlleva a que el desempeño de su trabajo sea mejor y que se puedan establecer relaciones sociales satisfactorias.

Los lazos de amistad son evidentes en pequeños grupos lo que ha comenzado a generar una cultura de fidelidad, lealtad y sinceridad entre ellos mismos, y para con todo su público objetivo especialmente sus alumnos y los padres de familia de estos.

Debido a la poca colaboración existente entre los docentes, el ambiente se percibe coercitivo, poco sereno y no viable para trabajar de manera efectiva y brindar resultados eficientes. Sin embargo, se evidencia que hay relaciones no satisfactorias especialmente entre directivos y docentes, por las exigencias que hace el directivo en cuanto al compromiso laboral y responsabilidad de sus procesos.

Aunque el Conservatorio realiza actividades con el propósito de mejorar el ambiente de confianza y satisfacción por parte del personal del Conservatorio, crear motivación e integración, éstas nunca han estado enmarcadas en una estrategia concreta.

La historia del Conservatorio ha plasmado los conflictos que se tejen al interior de la misma, donde intereses de carácter individual han hecho desconocer la autoridad y el control que hace la organización. Hay una clara diferencia en la forma de pensar y actuar de algunos docentes, lo que ha conllevado a la generación de dichos conflictos que a pesar de ser identificados por el personal directivo, aún no le han dado solución.

A pesar de que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila ya tiene identificado los focos humanos generadores del conflicto, aún no se han tomado las acciones correctivas con el fin de no afectar el normal desarrollo de los procesos académicos.

Es conveniente que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila empiece a

liderar procesos de toma de decisiones en equipo, donde esté apoyado por un DIRCOM, con el objetivo de obtener mejores resultados. Lo anterior es conveniente en el sentido que se integran todos los aspectos para darle sentido a la comunicación y para que la decisión sea efectiva, autónoma e integradora por parte de las personas que hacen parte de la organización.

El no poseer una cultura organizacional fuerte conlleva a correr el riesgo de no poder detectar los problemas que se generan al interior de la organización para poderle de esta manera ofrecer solución pronta y eficaz. Así mismo, se hace difícil la integración del personal bajo los objetivos organizacionales. Se crea además dificultad para el trabajo en equipo, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el desarrollo de las labores organizacionales.

### **7.3.3.5 Clima organizacional**

De acuerdo a la observación realizada y corroborada por los miembros de la organización, se pudo establecer que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no cuenta con un clima organizacional favorable para el logro de los objetivos institucionales.

Las condiciones físicas del lugar donde funciona la empresa no son las más adecuadas para el desarrollo de los procesos de formación musical en cuanto a iluminación, aislamiento acústico y distribución de los espacios.

Los docentes cuentan con autonomía para el desarrollo de los procesos académicos, pero estos no los realizan teniendo en cuenta estándares de calidad. Hay personas desempeñando dos roles al mismo tiempo como el caso del coordinador académico, quien a su vez desarrolla funciones de director. Hay una sobrecarga de labores como es el caso de la secretaria y algunos docentes.

En algunas ocasiones se presentan casos aislados de situaciones conflictivas, por la diferencia de intereses personales. Otro de los factores que desfavorece el clima organizacional es el escapismo de algunos docentes a la hora de dictar sus clases para atender compromisos personales, lo que crea molestias a alumnos y padres de familia, y altera del buen desarrollo de los procesos académicos.

Se evidencia que la falta de motivación del personal que labora en la institución está ligado especialmente a la falta de garantías laborales y a la falta de compromiso por parte del ente que actúa como administrador del proyecto institucional, quien en reiteradas oportunidades y sin motivo aparente ha demorado los pagos de honorarios afectando de esta manera la estabilidad económica del personal.

La inestabilidad laboral existente, por el tipo de contratación, la cual no incluye las garantías laborales de ley se traduce en desmotivación y ausencia de sentimiento de pertenencia institucional.

### 7.3.3.6 Sistemas de información

Los siguientes son los medios y canales de comunicación con los que los que cuenta actualmente la organización:

**Intranet:** El Conservatorio departamental de música y canto del Huila en la actualidad hace parte del sistema general de comunicaciones de la gobernación del Huila, intranet, hace más de un año presenta daños externos que no han sido arreglados la tienen por fuera.

**Internet:** Aunque el Conservatorio departamental de música y canto del Huila cuenta con cuatro computadores con acceso a internet, solo uno de ellos se le ha asignado para el grupo de docentes al cual pueden acceder en cualquier momento para hacer consultas, revisar el correo y elaborar los documentos necesarios para la realización de sus clases. Los otros tres computadores están asignados al director, el coordinador académico y a la secretaria.

**Correo electrónico:** El Conservatorio departamental de música y canto del Huila cuenta con tres correos electrónicos a través de las cuales generalmente se envía información de los eventos académicos y artísticos del Conservatorio a sus contactos. Su administración está a cargo de la secretaria y de coordinador académico. No obstante, este canal de comunicación aún no ha sido tenido en cuenta como herramienta básica para entablar contacto permanente con el personal que labora en la institución.

**Página WEB:** La organización no ha hechos esfuerzos conducentes a la elaboración de su sitio Web lo que le permitirá mantener información para que el público interno y externo, tenga contacto con la institución de manera virtual, conozca su filosofía, visión, misión, proyectos musicales, actividad, procesos de matrículas y otros link de interés. A pesar de las posibilidades que ofrece la gobernación del Huila, para crear el portal, no habido una verdadera gestión para el logro de ello. Como link aparece en la página de la secretaria de cultura, sin embargo no hay realmente una identidad corporativa y los contenidos que esta posee no son actualizados y en alguno de ellos no corresponde a la institución.

**Red social de Facebook:** La institución participa de esta red manejando información general y realizando invitación permanente a los eventos académicos y artísticos organizados por la institución. Cabe resaltar que el Conservatorio no cuenta con una plataforma tecnológica para llevar a cabo la sistematización de matrículas. Estos aún se hacen de manera primaria y son adelantados por la secretaria.

### 7.3.3.7 Medios institucionales

A través de la revisión documental se pudo establecer que durante los primeros cuatro lustros de vida institucional en el Conservatorio nunca existió un medio de comunicación institucional. Sólo hasta el 2003 por iniciativa de su director Juan Javier Polanía Farfán y la compañía del docente Julio César Téllez se empezó a emitir el programa radial “Divertimento”, programa institucional del Conservatorio Departamental de Música del

Huila, transmitido por la Emisora Cultural 95.3 F.M. Estéreo los días sábados de 8:30 a 9:30 a.m., con un total de 12 programas grabados, cada semestre.

Estos programas estaban dedicados a diferentes géneros de la música universal y a divulgar las actividades programadas por el Conservatorio y a demás temas relacionados con el mundo de la música en general como la educación musical en las escuelas y colegios, los instrumentos musicales y eventos relacionados con la problemática musical en Colombia.

En el 2010 el programa salió del aire debido a los nuevos requisitos impuestos por el director de la emisora, señor Ricardo Ayerbe, quien le dio más importancia al registro de la voz del docente que realizaba dicho programa que a los contenidos y audiencia.

Durante esa misma época se emitió el programa “Grandes conciertos”, a través de la Emisora Cultural 95.3 F.M. Estéreo, el horario era de lunes a viernes de 10:00 a 12:00 del día. El repertorio abordado estaba distribuido de la siguiente manera: Lunes, Música del renacimiento, Martes, Música Barroca, Miércoles, Jueves Música del periodo clásico, Contemporánea y los Viernes, selección de Opera. Este programa se emitió hasta el primer semestre de 2009.

En octubre del año 2009 y por iniciativa de la autora del presente proyecto se editan 2000 ejemplares del primer número del periódico institucional “Divertimento”, publicación de 12 páginas con portada y contraportada a color y en tamaño tabloide. Para dicha edición contó con secciones como Opinión, Actualidad, Portal Científico, De concierto, Prográmesse, La Nota, Talentos, Educando con la música, ASOCONSERVATORIO, Allegretto.



Ilustración 15. Portada del periódico institucional Divertimento No. 1 y 2

Durante el primer semestre del 2011 y con el apoyo periodístico de la comunicadora social Luisa Fernanda Cruz, se editó el segundo número con 16 páginas, que incluyó la sección Compositores, Nuestra Memoria, pentagrama musical y Reflexionando-ando. La sección de Allegretto fue renombrada Diverti-musical.

El costo del periódico durante estas dos oportunidades ha sido sufragado con la venta de pauta publicitaria, ya que el Conservatorio no ha asignado recursos para llevar a cabo la elaboración de estos productos mediáticos.

Tanto el programa de radio como el periódico han tenido gran aceptación por parte de la comunidad educativa y en general en la región Surcolombiana. No obstante, falta voluntad por parte de la Secretaria de Cultura y ASOCONSERVATORIO para seguirla realizando, han impedido que estas permanezcan en el tiempo.

#### **7.3.4 Limitantes encontradas en las formas de comunicación**

La organización no cuenta con un profesional de la comunicación que gestione y gerencie los procesos comunicativos dentro y fuera de la organización, ya que la imagen del DirCom no está considerado como elemento esencial dentro de la institución. Lo anterior implica que sus acciones comunicativas no están enmarcadas en un plan estratégico ni existen herramientas de liderazgo comunicativo.

La organización presenta flujos de comunicación desarticulados que conllevan a la desinformación y creación de conflictos internos. De igual manera, no existe control de la información que se maneja al interior de la institución. Se evidencia la ausencia de canales de comunicación apropiados para el fortalecimiento institucional.

En el Conservatorio departamental de música y canto se perciben bajos niveles de empoderamiento y el desconocimiento a profundidad las necesidades y expectativas de sus diversos públicos.

## 8. MAPA DE DESTINOS DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS

En el mundo de las organizaciones existen tres clases de públicos: el *interno*, el cual está conformado por los integrantes de la organización; el de *marketing*, el cual está conformado por los clientes externos quienes tienen nexos comerciales con la organización y su público interno; y el *entorno*, donde se agrupan entidades, gremios o asociaciones políticas, financieras, educativas, sociales o del gobierno.

Teniendo presente esto, es importante estructurar el espacio y medios de interacciones del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, con su público objetivo respectivo, a través de un inventario, con el fin de identificarlos y segmentarlos estratégicamente de acuerdo al nivel de interés que se tenga en cada uno, para así, involucrarlos de forma exitosa en la propuesta de comunicación, estructurando una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en la organización.

### 8.1.1 Mapa de Destinos de comunicación

Este es de forma gráfica el mapa de destinos de comunicación en el Conservatorio:

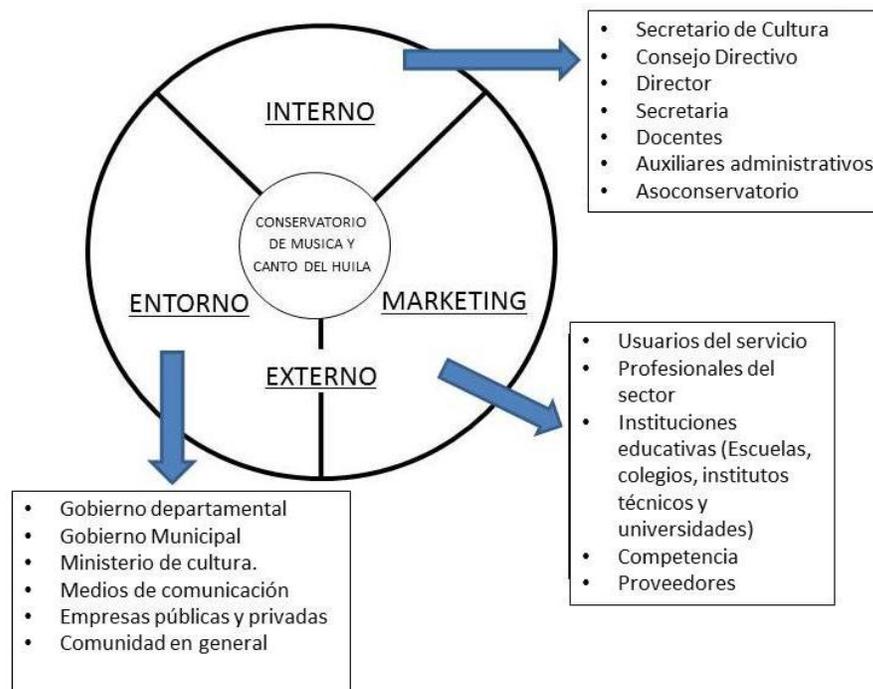


Ilustración 16. Segmentación estratégica de públicos

Los públicos expuestos anteriormente son indispensables para el desarrollo adecuado de construcción de imagen e identidad corporativa, en especial el interno, pues son quienes influyen en la consecución y progreso de los atributos de la organización y la cultura corporativas. Por tal motivo, los medios de comunicación e información deberán ser coherentes y fieles con necesidades y expectativas de la organización.

Los medios de comunicación, tanto impresos como electrónicos son una herramienta esencial en las organizaciones, ya sea utilizada como plataforma interna a la hora de enviar, recibir y procesar información oportuna dentro de las mismas, son efectivos a la hora de motivar y capacitar al personal, pues son un vehículo eficaz y estratégico que permite proyectar y dar a conocer a la empresas con su público externo con respecto a sus productos y servicios, además de fomentar vínculos de valor con ellos.

**Tabla 10. Mapa de públicos de la comunicación en el Conservatorio de música**

<b>Destino</b>	<b>INTERNO</b>
<b>Perfil</b>	<p><b><u>Secretario de Cultura:</u></b> <i>Licenciado en Educación Física de la Universidad Surcolombiana y especialista en Gerencia de instituciones educativas de la universidad del Tolima. Llegó hace tres meses a la Secretaria. Es el representante legal del Conservatorio. Lleva laborando en el sector público por más de 11 años. Casado, sin hijos, estatus medio alto. No mantiene una comunicación constante con el Conservatorio.</i></p> <p><b><u>Consejo Directivo:</u></b> <i>Este público está compuesto por el representante legal del Conservatorio, que en este caso es ejercido por el Secretario de Cultura, el coordinador académico y artístico, representantes de los estudiantes, padres de familia, docentes, ex alumnos. Todos ellos con estatus medio alto. Con gusto permanente por la música y sus diversas manifestaciones.</i></p> <p><b><u>Director:</u></b> <i>Persona de 53 años, de los cuales lleva trabajando 19 años en la institución. Es compositor de la Universidad Nacional de Colombia y Licenciado en pedagogía musical de la Universidad Pedagógica. Con un estatus medio alto. Casado, con tres hijos. Le gusta leer, escuchar buena música y hacer buen uso del tiempo. Es líder, responsable, con capacidad de negociar y resolver conflictos. Es una persona crítica y creativa, con alto sentido de responsabilidad. Emprendedora, trabajador, honesto y responsable, quien a través de los años ha logrado superar los obstáculos. Se caracteriza por su capacidad de gestión y aportar buenas ideas – guiadas al mejoramiento continuo- para la organización y sus integrantes. Igualmente, se caracteriza por llegar temprano a la empresa y cumplir a cabalidad con sus funciones.</i></p> <p><b><u>Secretaria:</u></b> <i>Técnico Profesional en Secretariado (SENA) y estudiante de VIII semestre de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana. Tiene 26 años, lleva dos años en la institución. Soltera de estatus medio bajo. Cumple con el horario asignado. Poco proactiva y propositiva. El trabajo que realiza no llena sus expectativas profesionales.</i></p> <p><b><u>Docentes:</u></b> <i>Este público está conformado por 30 personas de las cuales 5</i></p>

	<p>son mujeres y 26 son hombres con edades que oscilan entre los 25 años a los 63. Sólo 3 de ellos no cuentan con título profesional. Todos ellos son de estatus medio alto. El docente más antiguo lleva 20 años y el más reciente lleva un año. Todos interpretar de uno a dos instrumentos musicales. Algunos se caracterizan por la impuntualidad, la falta de compromiso institucional y por generar rumores al interior de la organización. Otro grupo, se caracteriza por su cumplimiento, son propositivos y participan activamente del quehacer organizacional. Esta división genera roces internos continuos. En un grupo muy pequeño priman intereses personales que atentan el bienestar de la organización.</p> <p><b>Auxiliares administrativos:</b> Son tres personas dentro de este grupo. El más antiguo tiene 45 años y lleva 8 años en la institución, es músico de profesión, soltero y vive con su madre. El otro tiene 31 años y lleva 1 año en la institución. Es bachiller técnico en estudios de informática y contabilidad básica. Casado, con un hijo. Estatus medio bajo. Son serviciales y alegres. Les gusta pasar el tiempo libre en familia. La señora de apoyo servicios generales tiene 46 años, estatus bajo, nivel de escolaridad primaria. Es una persona casada, sin hijos. Se distingue por ser muy alegre y colaboradora. Este grupo se caracteriza por su sentido de pertenencia institucional, son comprometidos, organizados, cumplen sus horarios a cabalidad, entre ellos manejan una relación armoniosa.</p> <p><b>Asoconservatorio:</b> Este grupo está conformado por 5 personas de las cuales 4 son profesionales de la educación y uno es empleado de una empresa privada. Son colaboradores, entusiastas. Todos ellos con hogares estables. Son de estatus medio alto. Son personas emprendedoras, trabajadoras, honestas y responsables, quienes a través de los años han logrado superar los obstáculos y celebrar los triunfos en compañía de su grupo de trabajo. Debido a la falta de capacitación permanente, predomina cierta incertidumbre con respecto a nuevas metodologías, tecnologías y enfoques que permitan aportarle al crecimiento de la organización, por lo tanto, se asesoran de personas expertas en temas útiles para el desarrollo de la organización, aunque al tener una visión tradicionalista y antigua, predomina cierto temor al cambio y al fracaso. Manejan buenas relaciones con el recurso humano del Conservatorio y con los estudiantes.</p>
<p><b>Objetivo actual de comunicación y de información</b></p>	<p>El objetivo actual de comunicación y de información en los públicos internos es obtener una buena productividad y efectividad en los procesos, y que estos redunden en una excelente calidad de los servicios ofrecidos. No obstante, estos se ven interrumpidos por la desarticulación de los flujos de comunicación en la organización, debido a la ausencia de un objetivo claro y preciso que permita focalizar, tanto los medios como el contenido de los mismos hacia una cultura organizacional de la información y mejoramiento continuo a nivel interno.</p>
<p><b>Estrategia de comunicación actual</b></p>	<p>En el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no existe ningún tipo de estrategia de comunicación, este aspecto no hace parte de las prioridades de la organización.</p>
<p><b>Medios de</b></p>	<p>Los medios manejados en el Conservatorio son escasos y no están sujetos</p>

<b>información y comunicación</b>	<i>a una estrategia específica. Predomina la informalidad en la comunicación. En la actualidad se cuentan con medios de comunicación internos, de los cuales se fundamentan en informar y coordinar actividades: Reuniones primarias, circular, memorando, buzón de sugerencias, cara a cara, cartelera y celebraciones o rituales</i>
<b>Limitantes comunicacionales</b>	<i>La ubicación de la secretaría con respecto a la sede del Conservatorio. Ausencia de cultura organizacional. Poca participación en las celebraciones o rituales. Falta de actualización de algunos medios internos. No hay empoderamiento de los procesos comunicativos en la institución. No existe manual de convivencia.</i>
<b>Fortalezas comunicacionales</b>	<i>Abierto a la escucha. Comunicación fluida, coherente y significativa en algunos de los públicos. Existen ya algunos equipos de trabajo. Manejo de buenas relaciones en la mayoría de los públicos.</i>
<b>Prioridades de la comunicación</b>	<i>Comunicar permanentemente el actuar de la organización. Fortalecer el trabajo en equipo. Mejorar los canales de comunicación. Actualizar la información de la organización. Establecer un vínculo más fuerte con la organización. Implementar nuevos mecanismos de comunicación.</i>

<b>Destino</b>	<b>MARKETING</b>
<b>Perfil</b>	<p><b>Usuarios:</b> Los alumnos son abiertos, espontáneos y comprometidos. Se organizan de acuerdo a sus edades y a sus gustos. Expresan gusto por estar allí. Utilizan muchas veces el sitio como zona de juego. El 5.76% de la población pertenece al estrato 1. El 86,87% está ubicado en estrato 2. Otro 5.76% está ubicado en el 3, y del 1.61% hacen parte del estrato 4. El 55.76% son mujeres y el 44.24% hombres. En el primer semestre del 2011, 327 son estudiantes de 3 a 15 años; 97 estudiantes de 16 a 35 años; 3 estudiantes de 36 a 45 años y cinco estudiantes de más de 46 años. Los padres de familia por su parte están conformados por hombres y mujeres que buscan en la organización una opción de formación para sus hijos. La mayoría de ellos son profesionales. Hay empleados y pensionados. Algunos se distinguen por su colaboración. Algunos de ellos dispuestos a participar del proceso de formación con alto sentido de pertenencia institucional.</p> <p><b>Profesionales del Sector:</b> Este grupo está conformado por aquellas personas que trabajan en el ámbito de la música. Se tienen en cuenta ya que son personas influyentes en las decisiones de los clientes al ser líderes de opinión y conocedores del medio. Este grupo participa de la selección de docentes de la organización y de sus actividades artísticas.</p> <p><b>Instituciones educativas:</b> De este grupo hacen parte posibles usuarios del servicio educativo de la institución (Universidades, colegios, escuelas). Las relaciones que se establecen generalmente apoyo institucional entre ambas. Son abiertas y receptivas. Brindan espacios para dinamizar la labor artística y académica de la organización.</p> <p><b>Competencia:</b> De este grupo hacen las organizaciones que prestan servicios educativos de enseñanza musical: Corporación Sinfónica del Huila, es una organización privada sin ánimo de lucro que recibe presupuesto del Gobierno para su sostenimiento, se especializa en la educación bandística. Corporación Batuta Huila, tiene filiales en toda</p>

	<p>Colombia y su proyección es a nivel de sectores de alto riesgo y marginados. Baracoa realiza labores de educación musical en algunos municipios y se sostienen con proyectos que gestionan a través de la administración local.</p> <p><b>Proveedores:</b> Son empresas dedicadas especialmente a la venta de instrumentos musicales para el desarrollo de los procesos, papelería, restaurantes, panaderías, empresas de transporte, litografías, entre otras.</p>
<b>Objetivo Actual de comunicación y de información</b>	Aunque en la actualidad no predomina un objetivo específico y claro que permita construir una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en el Conservatorio con las relaciones con este público.
<b>Estrategia de comunicación actual</b>	En el Conservatorio no existe una estrategia de comunicación para este público. Los mecanismos actuales suelen ser solo meros activismos comunicacionales derivados de las necesidades de un momento y objetivo determinado.
<b>Medios de información y comunicación</b>	Oficios, comunicados, eventos académicos y artísticos, buzón de sugerencias, plegables, redes sociales, correo electrónico, afiches, programa de radio, periódico institucional.
<b>Limitantes comunicacionales</b>	No existe una persona que dirija este tipo de comunicación. Informalidad comunicacional. Grupos dispersos. No existen vínculos sólidos y fluidos. No hay seguimiento a la comunicación e información externa. No existe una base de datos actualizada de estos públicos.
<b>Fortalezas comunicacionales</b>	Alta recordación. Confianza en la organización. Buena reputación. Abiertos a la comunicación.
<b>Prioridades de la comunicación</b>	Generar recordación y posicionamiento de la organización. Fortalecimiento del mercado. Ampliar la participación en la programación académica y artística del Conservatorio. Establecer convenios y alianzas estratégicas. Dar a conocer la organización y sus procesos. Mejorar las relaciones públicas con cada uno de los públicos.

<b>Destino</b>	<b>ENTORNO</b>
<b>Perfil</b>	<p><b>Organizaciones públicas:</b> conocidas también como entidades gubernamentales o sistemas sociales. A través de ellas se acceden a proyectos que favorecen a la organización. En este grupo se pueden identificar la secretaria de educación departamental y municipal, y el Ministerio de Cultura.</p> <p><b>Empresas públicas y privadas:</b> Son unidades poseedoras de una unidad económico-social que produce bienes y servicios. Se caracterizan por guiar sus asuntos hacia sus propios intereses y necesidades a partir de normas de comportamiento internas y exclusivas de cada organización, generadas en un ámbito propio, teniendo en cuenta el entorno que las rodea.</p> <p><b>Medios de comunicación:</b> Son los diferentes medios de la región. Se caracterizan por tener mucha influencia dentro de la sociedad, ya que son uno de los métodos más influyentes. Son una excelente ventana para conseguir más clientes ya que al tener buena comunicación con estos pueden dar referencia, información y recomendar al público sobre los servicios, actividades académicas y artísticas que ofrece el Conservatorio.</p>

	<p>Son abiertos, dispuestos a cubrir eventos en la medida de sus posibilidades y espacios mediáticos.</p> <p><b>Comunidad en general:</b> Son la razón de ser de la institución. En la actualidad se cuenta con un público formado para participar de los diferentes eventos artísticos de la organización. Es una población heterogénea que se caracteriza por ser jovial, receptiva y crítica.</p>
<b>Objetivo Actual de comunicación y de información</b>	En el Conservatorio no predomina un objetivo específico y claro que permita construir una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en la organización con las relaciones con sus clientes.
<b>Estrategia de comunicación actual</b>	El Conservatorio no cuenta con una estrategia de comunicación guiada a su público externo que permita generar nuevos vínculos estratégicos para generar valor a los servicios que ofrece la organización.
<b>Medios de información y comunicación</b>	Los medios utilizados por el Conservatorio son escasos y proveen poca información acerca de la organización, por lo tanto se maneja un bajo perfil con respecto a su misión y promesa de valor, lo cual disminuye la probabilidad de crear vínculos sólidos y fluidos. Entre ellos se mencionan el correo electrónico, Cartas corporativas de presentación, cartas, teléfono, plegables y afiches.
<b>Limitantes comunicacionales</b>	Falta mayor comunicación entre ellos. Falta de presupuesto para implementar medios que permitan el contacto permanente con estos públicos. No se realizan actividades relaciones públicas. No hay persona responsable de la comunicación externa.
<b>Fortalezas comunicacionales</b>	El Conservatorio está comprometido con la transparencia de sus actuaciones. Calidad de las actividades artísticas.
<b>Prioridades de la comunicación</b>	Gestionar la comunicación permanente con este público. Establecer convenios y vínculos estratégicos. Implementar medios sociales de comunicación. Priorizar las acciones comunicativas.

### 8.1.2 Mapa de medios de comunicación

El mapa de medios tiene el propósito de elaborar un inventario de los medios de comunicación existentes en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, determinar la efectividad que estos tienen en relación con diferentes públicos, evidenciar con cuáles medios cuenta o debería contar la organización para gestionar la información y la comunicación, e identificar el medio para cada público-destino evaluando la pertinencia y acceso a estos.

**Tabla 11. Mapa de medios de comunicación**

MEDIO	CLASIFICACION		CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
	INF.	COM.		
ACTAS	X		Destino	INTERNO
			Objetivo	Este texto escrito es redactado dentro de las reuniones previstas de la Junta Directiva y Asoconservatorio como mecanismo de soporte a través el cual se exponen de manera objetiva la memoria de la reunión. Esta se lee al final de la reunión para informar a los asistentes sobre los acuerdos y decisiones que fueron tomadas durante la reunión. Su prioridad es alta.
			Producción	El texto es redactado por la persona responsable durante la reunión de la Junta Directiva y Asoconservatorio. Su redacción debe ser objetiva plasmando el orden y jerarquización de las ideas.
			Transmisión	La información consignada se lee a los asistentes en la reunión. Se archiva lo que permite confirmar o revisar lo expuesto en una determinada reunión de interés.
			Recepción	El acta generalmente suele ser de conocimiento de los miembros que conforman la junta directiva. Son de buen nivel de lecturabilidad y usabilidad.
			Limitantes	No hay orden en el manejo de su archivo, lo que implica pérdida de información relevante para la organización. No se da a conocer a la comunidad.
			Fortalezas	Se reporta fielmente la información y determinaciones sobre un tema específico, lo cual sirve como soporte a la hora de conocer, sustentar o debatir un tema específico.
			Prioridades	Gestionar de manera eficiente el archivo de estos documentos.
CARTELERAS	X	X	Destino	INTERNO - MARKETING
			Objetivo	Ser medio de información y promoción de la actividad de la organización. Ayudar a crear sentido de pertenencia a través de la divulgación de la identidad e imagen corporativa.
			Producción	En la actualidad la institución cuenta con 4 carteleras (dos de 2mx2m y dos de 1mx1m) distribuidas dos en el primer piso y dos en el segundo piso. No tienen una estructura definida. Los mensajes son informativos (horarios, avisos, calendario académico). No se actualiza la información de manera permanente. El responsable directo de este medio es la secretaria.
			Transmisión	Su cobertura es institucional.
			Recepción	El medio es de conocimiento de todos. Poca lecturabilidad y usabilidad por la disposición de la información en cada una de ellas. Este medio no cuenta con un sistema de medición de efectividad.
			Limitantes	Se hace transmisión de mensajes de manera descendente. Hay falencia en la construcción de mensajes- Saturación del canal. No se renueva. Falta definición de responsables. El canal es meramente informativo, no mide feedback ni sugiere participación del personal en su construcción.
			Fortalezas	Es un buen canal de comunicación por espacio y ubicación. Medio económico. Permite el fortalecimiento de la identidad corporativa.
			Prioridades	Establecer un responsable de su gestión. Definir una estructura y diseño creativo. Establecer los contenidos y actualizarla permanentemente. Manejar la imagen e identidad corporativa.

MEDIO	CLASIFICACION		<b>CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION</b>	
	INF.	COM.		
<b>AVISOS/CARTELES</b>	X		Destino	<i>INTERNET - MARKETING</i>
			Objetivo	<i>Este medio no responde a una estrategia comunicativa concreta. Su propósito es divulgar información significativa de los procesos internos y anunciar eventos académicos o artísticos de la institución.</i>
			Producción	<i>Generalmente se publican en una hoja tamaño carta u oficio. Esta contiene la información que se quiere transmitir (cancelación/aplazamiento de clases, realización de talleres, conciertos, ensayos, etc.). No tiene un diseño específico. Los facilitadores de la información son los docentes, coordinador administrativo o secretaria. Su elaboración está a cargo de la secretaria. Se elaboran de manera artesanal.</i>
			Transmisión	<i>Su cobertura es institucional. No tiene periodicidad, el medio se emite de acuerdo a la necesidad surgida de hacerlo. Estos se colocan en las carteleras existentes en la institución.</i>
			Recepción	<i>Es de conocimiento público. Tiene un uso aceptable por parte de los públicos. No cuenta con un sistema de medición de su efectividad.</i>
			Limitantes	<i>No se hace en un formato adecuado. Cuando hay mucha información, el tamaño es insuficiente y la letra que se utiliza es muy pequeña lo que dificulta su buena recepción. Carece de creatividad. No hay responsable de su elaboración.</i>
			Fortalezas	<i>Bajo costo – facilita manejo de la información general.</i>
			Prioridades	<i>Establecer unas características específicas para su elaboración. Mejorar su visualización.</i>

<b>BUZON DE SUGERENCIAS</b>	X		Destino	<i>INTERNO - MARKETING</i>
			Objetivo	<i>Esta acción convoca a que los diversos miembros del Conservatorio así como también sus públicos externos puedan expresar sus opiniones y sugerencias con respecto a los diversos servicios que se ofrecen en la institución. Esta herramienta permite la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo al interior de la institución.</i>
			Producción	<i>Tiene una estructura clásica (buzón de madera color café oscuro) no tiene plasmada la identidad de la organización. No responde a una estrategia de comunicación específica.</i>
			Transmisión	<i>Se encuentra ubicado a pocos metros de la entrada principal de la organización. No tiene una periodicidad de revisión definida.</i>
			Recepción	<i>Aunque el medio es visible por los públicos nunca se ha hecho la socialización del recurso y sus usos.</i>
			Limitantes	<i>No es sugestivo. No hay periodicidad en la revisión del medio. No se hace una medición efectiva. No hay responsable del medio. Los públicos no utilizan el recurso.</i>
			Fortalezas	<i>Permite la mejora continua de los procesos. Permite la innovación.</i>
			Prioridades	<i>Definir una estrategia apropiada y socializarla. Definir un responsable del medio. Implementarlo adecuadamente con recursos necesarios para que el cliente pueda acceder a él (Lapicero y papel). Seguimiento permanente de su contenido y gestionar de manera eficaz la respuesta a cada una de las sugerencias, quejas y reclamos.</i>

MEDIO	CLASIFICACION		<b>CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION</b>	
	INF.	COM.		
<b>CIRCULARES</b>	X		Destino	<b>INTERNO – MARKETING (USUARIOS)</b>
			Objetivo	<i>Su propósito es dar a conocer actividades internas de la Institución, así como las normas generales, cambios y asuntos de interés común o para convocar a participar de alguna actividad académica o artística del Conservatorio. Este medio no responde a una estrategia específica.</i>
			Producción	<i>Tiene una estructura definida. Los mensajes son seleccionados por el coordinador académico, los docentes o la Junta Directiva de Asoconservatorio según sea el caso, quienes a su vez son los facilitadores de la información. El responsable directo del medio es la secretaria.</i>
			Transmisión	<i>La cobertura es institucional – Docentes, estudiantes – padres de familia- y su distribución se realiza a través de los auxiliares de almacén, el vigilante o en pocas ocasiones los docentes.</i>
			Recepción	<i>Poco nivel de usabilidad. No cuenta con un sistema de medición de efectividad, medianamente se apropian de la información.</i>
			Limitantes	<i>No existe una estrategia estructurada para la distribución de esta pieza comunicativa. En muchas ocasiones no llega a su destino final.</i>
			Fortalezas	<i>Permite comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias o a numerosas personas, a quienes interesa por igual.</i>
			Prioridades	<i>Diseñar una estrategia estructurada que permita que este producto llegue a su destinatario final de manera eficaz.</i>
<b>CARTAS</b>	X		Destino	<b>MARKETING - ENTORNO</b>
			Objetivo	<i>Solicitar a través de este medio apoyo, servicios, patrocinio, acompañamiento en la realización de los diferentes proyectos académicos y artísticos que realiza la institución. No responde a una estrategia específica.</i>
			Producción	<i>Tiene una estructura formal, sin diseño particular. Los facilitadores de la información son el coordinador académico, el secretario, los docentes. La responsable de la gestión es la secretaria.</i>
			Transmisión	<i>Su cobertura es amplia dependiendo a quien vaya dirigido.</i>
			Recepción	<i>El medio tiene buen nivel de conocimiento. Se distribuye directamente por fax o por vía internet.</i>
			Limitantes	<i>Las piezas comunicativas se elaboran sin tener en cuenta el uso de la imagen institucional.</i>
			Fortalezas	<i>Medio que permite la formalidad e interactividad con el entorno.</i>
			Prioridades	<i>Mejorar el diseño de las cartas estableciendo un manual de presentación institucional a través del cual se divulgue la identidad e imagen corporativa.</i>
<b>MEMORANDOS</b>	X		Destino	<b>INTERNO</b>
			Objetivo	<i>Son comunicaciones breves de contenido específico y limitado, los cuales son empleados internamente con el fin de dar a conocer reuniones urgentes, llamados de atención.</i>
			Producción	<i>Se elaboran en el momento que son requeridos.</i>
			Transmisión	<i>Su entrega se hace directamente a quien va dirigido.</i>
			Recepción	<i>Dependiendo del mensaje, así mismo es recepcionado.</i>
			Limitantes	<i>No existe retroalimentación, lo cual imposibilita llegar a acuerdos de forma inmediata y a tiempo.</i>
			Fortalezas	<i>Sirve de soporte a la hora de reclamar o confirmar una determinada información o decisión.</i>
			Prioridades	<i>Enviar mensajes claros y coherentes.</i>

MEDIO	CLASIFICACION		<b>CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION</b>	
	INF.	COM.		
<b>CORREO ELECTRONICO</b>		X	Destino	<i>INTERNO – MARKETING - ENTORNO</i>
		X	Objetivo	<i>Es un medio informativo utilizado para convocar a toda la comunidad a participar de las diferentes actividades académicas y artísticas que desarrolla el Conservatorio durante cada semestre. De la misma manera, este canal permite una comunicación constante con el personal administrativo y docente sobre aspectos relacionados con su área de trabajo. Enviar información de interés a todos los públicos. Su prioridad es alta. Este medio no responde a una estrategia.</i>
		X	Producción	<i>No tiene una estructura definida. Los mensajes se acomodan de acuerdo a la necesidad del momento. No hay un diseño específico. El facilitador de la información es el coordinador académico y artístico. El responsable del medio es la secretaria.</i>
		X	Transmisión	<i>Tiene cobertura abierta y depende del receptor y el tipo de información que se va a enviar.</i>
		X	Recepción	<i>Buen nivel de usabilidad. El medio no cuenta con un sistema de medición de su efectividad.</i>
		X	Limitantes	<i>No hay responsable del medio. El Internet presente muchos problemas técnicos.</i>
		X	Fortalezas	<i>Es un medio que llega casi instantáneamente a su destinatario. El costo es bajo, se puede enviar a varias personas al mismo tiempo, permite enviar todo tipo de archivos, ayuda a mitigar el daño ambiental a través de la reducción del uso del papel.</i>
		X	Prioridades	<i>Establecer una estrategia adecuada para que se aproveche al máximo este recurso. Así mismo asignar a un responsable de la gestión del medio para que el envío y recepción de correos se haga de manera efectiva y permanente.</i>

<b>CAPACITACIONES</b>		X	Destino	<i>INTERNO</i>
		X	Objetivo	<i>Brindarles herramientas a los docentes para su crecimiento profesional y para la optimización y el buen desarrollo de los procesos académicos en la institución.</i>
		X	Producción	<i>Tienen una estructura definida. Su realización se establece de acuerdo a los recursos y a un cronograma de actividades. El responsable de la gestión es el coordinador académico.</i>
		X	Transmisión	<i>Su cobertura es institucional. Su periodicidad depende del presupuesto y el cronograma de actividades establecido.</i>
		X	Recepción	<i>Es de buen nivel de usabilidad. No cuenta con un sistema de medición de efectividad.</i>
		X	Limitantes	<i>No se cuentan con recursos suficientes para la programación de estas actividades y el poco interés de los docentes en participar de las capacitaciones.</i>
		X	Fortalezas	<i>Mediante esta estrategia los funcionarios aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras a la organización.</i>
		X	Prioridades	<i>Gestionar recursos suficientes para la capacitación permanente del personal y diseñar una estrategia puntual para lograr mayor participación de los miembros en estas actividades.</i>

MEDIO	CLASIFICACION		CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
	INF.	COM.		
REUNIONES		X	Destino	INTERNO
			Objetivo	Fortalecer la relación de las personas con su organización. Su objetivo es generar un espacio en el cual los administrativos, docentes y estudiantes puedan exponer sus ideas y comentar sus las inquietudes que se les presenten. Igualmente, busca generar sinergia entre ellos y que ellos den ideas para mejorar cada día. Responde a una estrategia específica.
			Producción	Tiene una estructura definida por el coordinador académico. Como facilitadores de la información se tiene al coordinador académico y a los docentes. El responsable directo del medio es el coordinador académico.
			Transmisión	Este medio tiene cobertura institucional. Se realizan de manera periódica en respuesta a un cronograma académico o en el momento que se requiera.
			Recepción	Tiene buen nivel de usabilidad. No cuenta con un sistema de medición de efectividad.
			Limitantes	La convocatoria no llega de manera eficaz a los convocados. No hay un buen grado de participación por la falta de pertenencia institucional.
			Fortalezas	Es una actividad que permite alcanzar soluciones conjuntas ante un objetivo específico.
			Prioridades	Diseñar una estrategia para lograr la participación de todo el personal.

PERIODICO INSTITUCIONAL		X	Destino	INTERNO – MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Su objetivo es informar sobre los acontecimientos más relevantes de la institución, la gestión desarrollada y sus avances. Así mismo tratar temas de interés general en el ámbito de la música.
			Producción	Tiene una estructura definida. Sus mensajes son seleccionados por el coordinador académico de una propuesta presentada por el periodista externo. EL diseño lo define el periodista. Como facilitadores de la información se tienen el coordinador administrativo, docentes, alumnos y padres de familia. La invitación a participar de su contenido se hace a través de convocatoria y de manera informal. Dentro de la institución no hay un responsable del medio.
			Transmisión	Su cobertura es regional. La periodicidad ha sido anual. Es distribuido por el periodista.
			Recepción	Buena recepción por parte de la comunidad en general. Buena lecturabilidad y usabilidad. El medio no cuenta con un sistema de medicación de efectividad.
			Limitantes	No hay dentro de la organización un responsable del medio. La gestión del medio la hace una persona externa a la institución por iniciativa propia. No hay asignación de recursos para su elaboración por lo cual se acude a la pauta publicitaria y a la venta del ejemplar. No hay continuidad en la estrategia. No responde a una estrategia comunicativa puntual de la organización.
			Fortalezas	Medio propio para dar a conocer los logros y avances de la institución así como permitir sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de los procesos musicales en el ser humano.
			Prioridades	Designar a un responsable del medio. Establecer una estrategia concreta para la realización de este medio. Asignar unos recursos para su elaboración. Mantener la convocatoria abierta para la participación de la comunidad educativa en su elaboración. Este producto no debe tener ningún valor. Darle continuidad a través de una periodicidad trimestral.

MEDIO	CLASIFICACION		CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
	INF.	COM.		
INFORMES	X		Destino	INTERNO
			Objetivo	<i>Dar información de las actividades desarrolladas en un periodo determinado como soporte para la cancelación de sus honorarios.</i>
			Producción	<i>No hay una estructura clara definida. El contenido es elaborado por cada uno de las personas que laboran en la institución. El responsable del medio es cada uno de los públicos internos.</i>
			Transmisión	<i>Cobertura institucional. Periodicidad mensual. Entrega directa a la secretaría de la institución.</i>
			Recepción	<i>Su uso es administrativo.</i>
			Limitantes	<i>No hay una estructura específica. Su diseño es determinado por cada una de las personas.</i>
			Fortalezas	<i>Es un medio que permite hacer seguimiento puntual de los procesos al interior de la institución.</i>
			Prioridades	<i>Establecer un diseño práctico que permita la recolección de la información de manera eficiente.</i>
REUNIONES DE INTEGRACION	X		Destino	INTERNO
			Objetivo	<i>Reconocer esfuerzos, trayectoria o aportes de la gente a la institución. Crear vínculos y cohesión entre la gente.</i>
			Producción	<i>No tienen una estructura definida. Generalmente la convoca el coordinador académico a través de la secretaria.</i>
			Transmisión	<i>Cobertura interna. Su periodicidad es semestral. Y se da a conocer a través de circular emitida por el coordinador académico.</i>
			Recepción	<i>El medio no cuenta con un sistema de medición de la efectividad. Algunos docentes no reciben muy bien esta propuesta.</i>
			Limitantes	<i>El hecho de que no existan ritos en la organización, se afecta la identidad corporativa, pues no hay lugar ni tiempo para fortalecer actos comunes y representativos que fortalezcan su cultura organizacional.</i>
			Fortalezas	<i>Es una actividad que permite construir relaciones valiosas con los empleados, establecer conexiones poderosas y transmitir los valores intangibles que convoquen el espíritu colectivo para fomentar la unidad y el trabajo en equipo.</i>
			Prioridades	<i>Diseñar una estrategia estructurada para asegurar que la actividad tenga un verdadero significado que permita generar un vínculo y gran cohesión entre su recurso humano.</i>
PENDÓN	X		Destino	MARKETING
			Objetivo	<i>Pieza publicitaria.</i>
			Producción	<i>Tiene una estructura definida y es permanente.</i>
			Transmisión	<i>Se ubica en sitios estratégicos durante la proyección artística de la institución.</i>
			Recepción	<i>De muy buena recepción y conocimiento del medio.</i>
			Limitantes	<i>Su gran tamaño genera en ocasiones problemas de ubicación.</i>
			Fortalezas	<i>Trasmite la imagen corporativa de la institución y genera impacto visual.</i>
			Prioridades	<i>Diseñar un pendón más creativo para lograr un mayor impacto visual.</i>

MEDIO	CLASIFICACION		CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
	INF.	COM.		
PROGRAMA RADIAL	X		Destino	INTERNO – MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Brindar un acercamiento a la música clásica e informar acerca de las actividades, avances y logros institucionales. No responde a una estrategia específica.
			Producción	Con una estructura definida. Los mensajes son seleccionados por los docentes a cargo del medio.
			Transmisión	Cobertura regional. La periodicidad era semanal. Y su transmisión se hace a través de la emisora cultural del Huila 95.3
			Recepción	Alto conocimiento del medio, buena recepción. No cuenta con un sistema de medición de la efectividad.
			Limitantes	La negativa del director de la emisora en permitir que los docentes participaran de la edición de los programas porque no cuentan con voz radial.
			Fortalezas	Permite la sensibilización de la comunidad en torno a la música clásica y en torno a la institución. Permite posicionar a la institución.
			Prioridades	Gestionar con la emisora para poder emitir los programas. Diseñar una estrategia para que el programa sea mejor estructurado y quien lo dirija tenga las competencias para poder desarrollarlo con calidad y efectividad.
RUEDA DE PRENSA	X		Destino	MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Dar a conocer información específica de la institución.
			Producción	No existe una estructura definida. Los facilitadores de la información son el Secretario de Cultura, el director/coordinador y los docentes.
			Transmisión	Su cobertura es regional. No hay periodicidad. Generalmente se hace desde la secretaria de Cultura.
			Recepción	Buena recepción, buen uso.
			Limitantes	No se le ha asignado la importancia de estas para el fortalecimiento institucional. No hay una estrategia puntual para su realización y no existe una persona que gestione el medio.
			Fortalezas	Es un espacio que permite el conocimiento de los logros y avances de la institución.
			Prioridades	Establecer una estrategia estructurada para la realización de esta actividad y que permita sensibilizar a los medios acerca del trabajo que viene realizando la institución.
VOLANTE	X		Destino	MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Informar sobre los procesos y costos de matrícula. No responde a una estrategia.
			Producción	Tiene una estructura definida. Los mensajes los selecciona el coordinador y los actualiza la secretaria. Se hace un diseño sencillo en computador y se fotocopia. La responsable del medio es la secretaria.
			Transmisión	Cobertura institucional. Periodicidad semestral. Lo distribuye la secretaria.
			Recepción	Tiene buen uso y buena lectura. El medio no cuenta con un sistema de medición de efectividad.
			Limitantes	La presentación no es la más indicada. El volante no queda a disposición del público que ingresa los fines de semana. Es un diseño muy artesanal.
			Fortalezas	Medio efectivo porque tiene información muy puntual acerca de los costos y calendarios de matrícula.
			Prioridades	Diseñar una presentación de mayor calidad. Establecer una estrategia puntual para que se tenga acceso en cualquier momento al medio.

MEDIO	CLASIFICACION		CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
	INF.	COM.		
FOLLETO / PLEGABLE	X		Destino	MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Brindar información acerca de los procesos académicos que adelanta la institución. Es un medio que no responde a una estrategia.
			Producción	Es un plegable sencillo al cual se le sacan fotocopias para entregar a las personas interesadas en tener dicha información. No hay una persona responsable del medio. Como facilitador de la información está el coordinador académico y la secretaria.
			Transmisión	Cobertura regional. Sin periodicidad, se actualiza cuando sea necesario. Se sacan las copias cuando sea necesario. Se distribuye en la secretaria del Conservatorio.
			Recepción	El medio no se conoce en su totalidad. Se usa poco. El medio no cuenta con un sistema de medición de efectividad.
			Limitantes	Es un medio hecho sin tener estándares de calidad. No se tiene la precaución de actualizar la información a tiempo. No hay responsable del medio. No llega de manera efectiva a su destino.
			Fortalezas	Medio apropiado para dar a conocer las características corporativas de la institución y la información necesaria para las personas que desean ingresar a la institución.
			Prioridades	Establecer una estrategia estructurada que permita un diseño creativo y efectivo y que a su vez llegue al público para el cual se realiza.
PROGRAMA DE MANO	X		Destino	INTERNO – MARKETING - ENTORNO
			Objetivo	Dar a conocer el programa que se va a desarrollar durante el evento artístico (audición, concierto, recital) y la naturaleza corporativa de la institución.
			Producción	No hay una estructura definida, esta depende del contenido del programa. El diseño generalmente es realizado por la secretaria. En algunas oportunidades una persona externa se ofrece a desarrollarlo. El responsable directo de este medio es la secretaria.
			Transmisión	Su cobertura es el sitio donde se desarrolla el evento. Generalmente es fotocopiado para su distribución.
			Recepción	Buen nivel de uso y lectura. El medio no cuenta con un sistema de medición efectiva.
			Limitantes	Estos programas generalmente se fotocopian, generando una mala calidad de la pieza comunicativa. No se cuenta con una persona con competencias para desarrollar propuestas de diseño ni presupuesto para ello.
			Fortalezas	Es un medio propicio para cada evento y permite lograr recordación en el público participante.
			Prioridades	Gestionar recursos para una persona que se dedique exclusivamente al diseño de estas piezas comunicativas.

MEDIO	CLASIFICACION		<b>CARACTERIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION</b>	
	INF.	COM.		
<b>BOLETIN DE PRENSA</b>	X		Destino	<b>MARKETING - ENTORNO</b>
			Objetivo	<i>Dar a conocer la programación académica y artística del Conservatorio, al igual que sus logros y avances a nivel educativo.</i>
			Producción	<i>No cuenta con una estructura definida. El coordinador académico genera producto comunicativo y es a la vez el facilitador de la información. Estos se elaboran de manera aleatoria. No cuenta con un diseño específico.</i>
			Transmisión	<i>La cobertura que tiene este medio depende del medio donde se transmite. Pero generalmente es a nivel nacional. Su periodicidad depende de los acontecimientos dentro de la organización. Su distribución se hace a través de correo electrónico.</i>
			Recepción	<i>El medio tiene buen nivel de recepción, alta lecturabilidad y usabilidad. Este medio no cuenta con un sistema de medición de efectividad.</i>
			Limitantes	<i>En la mayoría de los casos, no se pueden elaborar los boletines de prensa porque no se cuenta con un profesional de la comunicación. No se tiene una estrategia estructurada para hacer llegar la información que se genera al interior de la institución.</i>
			Fortalezas	<i>Este medio atrae la atención de la población en general. Es un medio que permite promover a la institución y dar a conocer lo que se está haciendo.</i>
			Prioridades	<i>Establecer una estrategia puntual para que la institución permanentemente dé a conocer las actividades académicas y artísticas que realiza de manera oportuna.</i>

<b>AFICHES</b>	X		Destino	<b>INTERNO –MARKETING - ENTORNO</b>
			Objetivo	<i>Divulgar información significativa de la organización y anunciar eventos académicos y artísticos.</i>
			Producción	<i>No cuenta con una estructura definida. Los mensajes seleccionados los genera el coordinador académico. Estos se elaboran a medida que se realizan las actividades. No hay un diseño definido ni una persona encargada de su realización. La facilitadora de los mensajes es la secretaria. Los responsables de este medio son el coordinador académico y la secretaria.</i>
			Transmisión	<i>La cobertura que tiene este medio es la ciudad de Neiva. No se tiene periodicidad por el carácter del medio y su distribución se hace a través de los auxiliares de almacén que van y los ubican en sitios estratégicos de la ciudad. En algunas ocasiones los docentes lo distribuyen a los diferentes sitios donde laboran.</i>
			Recepción	<i>El medio tiene buen nivel de recepción, media lecturabilidad y usabilidad por la calidad del diseño. Este medio no cuenta con un sistema de medición de efectividad.</i>
			Limitantes	<i>En la mayoría de los casos, los afiches se diseñan desde el computador y su reproducción es a través de fotocopias. No se tiene una estrategia para hacer llegar a todos los públicos.</i>
			Fortalezas	<i>Tiene la propiedad de comunicar de un modo claro y directo.</i>
			Prioridades	<i>Realizar una impresión de calidad. Establecer una estrategia de distribución para lograr que llegue a varios públicos de manera efectiva.</i>

## 8.2 Aspectos críticos de la comunicación en el Conservatorio

De acuerdo a los aspectos abordados en el Mapa Integral de Comunicación se logran evidenciar algunos aspectos críticos que urgen de intervención y transformación por un plan estratégico de comunicación interna.

A continuación se hace una sistematización y síntesis de los aspectos abordados.

- Debido a que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila tiene relación diaria y estrecha con diferentes públicos, es indispensable la creación del departamento de comunicación, el cual se encargaría de establecer estrategias para que dentro y fuera de la empresa se haga más visible la proyección de la organización.
- La ausencia de algunos medios de comunicación, que permitan fortalecer las relaciones con su público interno y de marketing, están generando una cultura de la desinformación, además de los pocos medios predominantes, los cuales no se les da la importancia que merecen. Este escenario contribuye a flujos de información desarticulados y pocas probabilidades de socializar aspectos importantes para la evolución de la organización como objetivos, normas, políticas, procesos y procedimientos-, además de impedir la creación de vínculos de valor con los públicos (internos y externos).
- Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.
- No hay una estructura de comunicación interna que identifique al Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- El Conservatorio departamental de música y canto del Huila hace poco uso de la comunicación interna con lo cual favorece el surgimiento de la incertidumbre.
- Los modelos de comunicación interna de la organización no tienen en cuenta las necesidades y los modos de comunicación de los colaboradores.
- No hay referencia a valores corporativos en los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- Los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila no son lo suficientemente claros.
- Los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila contribuyen muy poco con el mejoramiento de las relaciones laborales.

- Los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila no son percibidos como mensajes institucionales.
- Algunos de los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila contribuyen en la eficiencia, otros sólo recargan los procedimientos y las funciones de trabajo.
- No hay un esquema estructurado de respuesta o retroalimentación a los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- El acceso selectivo a los canales de la comunicación interna de la organización genera incertidumbre entre quienes no pueden acceder a aquellos y generan una posición dominante para quienes si tienen acceso.
- La falta de una estructura de comunicación interna genera retrasos en la comunicación.
- Los mensajes de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, no son claros, precisos, ni oportunos por tanto, hay un bajo grado de participación y respuesta ante los mismos.

## **9. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

El diagnóstico es una herramienta que permite encontrar limitantes y fortalezas que se encuentran en una organización para el análisis y solución de los problemas institucionales. De esta forma, al haber realizado el Análisis Situacional del Conservatorio departamental de música y canto del Huila y comprender cómo es el manejo interno de la organización, permite que el diagnóstico que a continuación se realiza esté enfocado a lograr el objetivo de encontrar las limitantes, fortalezas, oportunidades y amenazas comunicacionales en la organización.

El presente diagnóstico se realizó desde la perspectiva funcional, por ser la que más acerca a las estructuras formales e informales de la comunicación, campo en el que se ubican los canales de comunicación interna y el flujo de comunicación de los que nos ocupamos.

Los resultados del diagnóstico permitirán realizar un análisis que arroje información, datos, gráficas y análisis para determinar el estado actual de la comunicación en el Conservatorio y a partir de este hacer las recomendaciones pertinentes para su intervención.

### **9.1 Objetivos del diagnóstico**

#### **9.1.1 Objetivos General**

Determinar el estado de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

#### **9.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el estado de la comunicación interna en interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.; así como el flujo, las formas y los canales de comunicación al interior de la institución.
- Evaluar a través de técnicas de investigación (Entrevistas y Encuestas) el flujo, las formas y los canales de comunicación interna del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.
- En base a la información obtenida, elaborar las recomendaciones y sugerencias necesarias para el mejoramiento de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

## 9.2 Metodología

Llevada a cabo la definición de los objetivos del diagnóstico, se procedió a establecer los criterios para seleccionar la muestra para la aplicación de los instrumentos metodológicos para la obtención de los resultados que permitieran conocer la situación actual de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

### 9.2.1 Selección de la muestra

Para la realización del diagnóstico se tuvo como muestra toda la población que labora en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, es decir un total de 36 personas.

**Tabla 12. Distribución de la muestra según tiempo de vinculación**

Tiempo de vinculación	No. De personas	Participación porcentual
Menos de 1 año	4	11 %
De 1 a 5 años	11	30 %
De 6 a 10 años	14	39 %
De 11 a 15 años	1	3%
Más de 16 años	6	17 %
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

Tal como se observa, el 59% del recurso humano del Conservatorio departamental de música y canto del Huila llevan laborando más de seis años de los cuales el 17% lleva más de 16 años trabajando en el Conservatorio. En este grupo se ubican especialmente el director quien lleva 18 años vinculado y cinco docentes.

El 64% del equipo humano de la organización es casado con un núcleo familiar conformado especialmente de 3 a 6 personas. Así mismo, dentro del grupo predominan personas provenientes de otros municipios o departamentos.

**Tabla 13. Distribución de la muestra según escolaridad**

Escolaridad	No. de personas	Participación porcentual
Profesional	26	72 %
Universitario	5	14 %
Bachiller	4	11 %
B. Primaria	1	3 %
Total	36	100%

**Tabla 14. Distribución de la muestra según nivel socio económico**

Estrato	No. de personas	Participación porcentual
Estrato 1-2	29	86 %
Estrato 3-4	5	14 %
Estrato 5-6	2	6 %
Total	36	100%

**Tabla 15. Distribución de la muestra según rangos de edad**

Rangos de edad	Número de personas	Participación porcentual
21 – 30	6	17 %
31 – 40	5	14 %
41 – 50	19	53 %
51 en adelante	6	16 %
Total	36	100%

**Tabla 16. Distribución porcentual de la muestra según sexo**

Sexo	Número de personas	Participación porcentual
Hombre	28	78 %
Mujeres	8	22 %
Total	36	100%

Tal como se puede observar, el recurso humano está compuesto mayormente por profesionales en el área de la música. El 59% de ellos lleva vinculado a la organización por más de cinco años. El 83% son mayores de 30 años, y el 86% tienen un nivel socio económico 1-2.

### 9.2.2 Técnicas de recolección de información

Teniendo en cuenta que el diagnóstico se abordará desde la perspectiva funcionalista, las técnicas aplicables para su realización fueron la entrevista y la encuesta.

- Entrevista: Porque permitió recoger información que complementó y sirvió para corroborar la información obtenida en la encuesta.
- Encuesta: Porque permitió recoger información de un mayor número de personas, de

una manera más rápida y más económica que otros métodos. Adicionalmente facilita el análisis estadístico.

### 9.3 Presentación y análisis de los resultados

A continuación se expondrán de manera metodológica los resultados obtenidos y el respectivo análisis de las entrevistas realizadas y la encuesta aplicada al total de la población de personas que laboran en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

#### 9.3.1 Conclusiones de la entrevista a Administrativos

Las siguientes fueron las conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas al director del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, Juan Javier Polanía Farfán y a su secretaria administrativa, Adriana Quiacha.

**Tabla 17. Conclusiones de las entrevista a Administrativos**

<i>Factores de la comunicación</i>	<i>Conclusiones</i>
<i>Emisor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Conservatorio de música y canto no posee una estructura de comunicación interna propia.</i></li> <li>• <i>Los procesos de comunicación dentro de la organización no responden a una estrategia en particular.</i></li> <li>• <i>El Conservatorio incorpora a sus esquemas de comunicación solamente su identidad gráfica, en este caso el logo y el logo símbolo.</i></li> <li>• <i>El Conservatorio no tiene definido claramente sus valores corporativos, estos se manejan sin una estrategia en particular.</i></li> </ul>
<i>Mensaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los mensajes que emite el Conservatorio en muy pocas oportunidades incorpora su focalización estratégica en sus mensajes.</i></li> <li>• <i>Estos se limitan a informar sobre una situación o evento en particular.</i></li> </ul>
<i>Canal o medio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Conservatorio no cuenta con recurso humano para llevar a cabo los procesos de comunicación al interior de la organización, por lo tanto no existe una red de canales de comunicación interna que respondan a una estrategia comunicativa en particular.</i></li> <li>• <i>Los canales de comunicación se manejan de manera aleatoria, sin un seguimiento en particular de sus contenidos y la retroalimentación que esta pueda generar.</i></li> <li>• <i>Sobre el conocimiento de los canales de comunicación interna reiteran que la mayoría de los miembros de la organización pocas veces hacen referencia a ellos; otros no le dan la importancia que les merece, ni mucho menos se motivan a</i></li> </ul>

	<i>participar de su realización (carteleras, programa de radio, periódico institucional).</i>
<i>Receptor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los mensajes que se reciben tienen una razón de ser de la institución pero no responden a una estrategia comunicativa.</i></li> </ul>
<i>Retroalimentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En el Conservatorio no existe una estructura definida de comunicación para llevar a cabo el proceso de retroalimentación de la organización con sus diversos públicos.</i></li> </ul>

**Tabla 18.** Ficha técnica de la Entrevista a Administrativos

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA</b>	
<i>Grupo objetivo</i>	<i>Personal que labora en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Técnica</i>	<i>Cualitativa</i>
<i>Duración</i>	<i>30 minutos</i>
<i>Clase de investigación</i>	<i>Comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Tamaño de la muestra</i>	<i>2 entrevistas</i>
<i>Población objeto de universo</i>	<i>Directivo Juan Javier Polanía F., secretaria Adriana Quiacha.</i>
<i>Ubicación geográfica</i>	<i>Instalaciones del Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Metodología</i>	<i>Aplicación de entrevista personalizada a cada una de las personas seleccionadas con el propósito de obtener resultados certeros, con respecto a la variable descrita.</i>
<i>Investigadora</i>	<i>Sandra Patricia Cleves R.</i>

### 9.3.2 Conclusiones de la Entrevista a Docentes

Las siguientes fueron las conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas a los docentes Marina Brieva y Carlos Enrique Ruiz, quienes llevan más de 6 años vinculados a la organización.

**Tabla 19.** Conclusiones de las entrevista a Administrativos

<b>Factores de la comunicación</b>	<b>Conclusiones</b>
<i>Emisor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No se percibe un esquema claro de comunicación interna, y los medios que hay como en el caso de las carteleras, no se actualizan de manera permanente, su contenido no es llamativo ni creativo.</i></li> <li>• <i>El Conservatorio no cuenta con una persona encargada de actualizar los medios de comunicación existentes.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A los docentes no les gusta colaborar en la elaboración de estos medios porque el tiempo que les invierte no les representa nada económicamente.</i></li> </ul>
<i>Mensaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los mensajes de la comunicación que emite en la actualidad el Conservatorio no tienen el propósito de ayudar a mejorar las relaciones laborales.</i></li> <li>• <i>Los mensajes que emite el Conservatorio se perciben como mera información.</i></li> </ul>
<i>Canal o medio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aunque los canales de comunicación del Conservatorio son de fácil acceso y algunos de ellos cómodos para ser usados por los miembros, no hay la suficiente motivación para darles la importancia que se merecen.</i></li> <li>• <i>Los medios de comunicación del Conservatorio están a disposición de todos los miembros de la organización no son de uso exclusivo de algunos funcionarios.</i></li> </ul>
<i>Receptor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los mensajes que reciben del Conservatorio para nada contribuyen a darle mayor claridad, oportunidad y eficiencia al trabajo que se realiza.</i></li> </ul>
<i>Retroalimentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A pesar de ser conscientes de que una retroalimentación en la comunicación interna favorece el proceso organizacional, se limitan a ser simples receptores de mensajes. No existe suficiente motivación para hacer retroalimentación de los diversos mensajes que emite el Conservatorio.</i></li> <li>• <i>La organización debe ofrecer espacios donde se pueda opinar, sugerir y/o reclamar sobre el quehacer organizacional.</i></li> </ul>

**Tabla 20.** Ficha técnica de la Entrevista a Administrativos

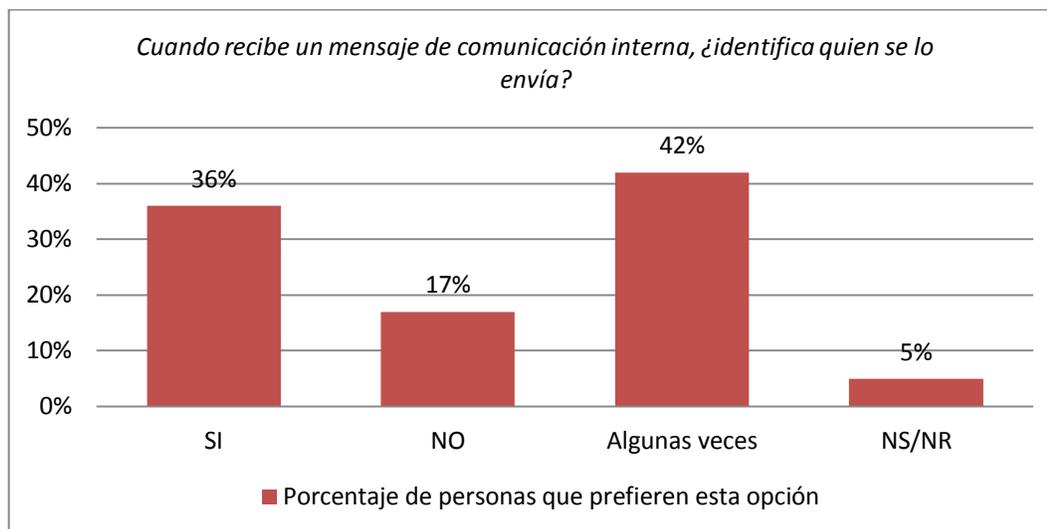
<b>FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA</b>	
<i>Grupo objetivo</i>	<i>Personal que labora en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Técnica</i>	<i>Cualitativa</i>
<i>Duración</i>	<i>30 minutos</i>
<i>Clase de investigación</i>	<i>Comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Tamaño de la muestra</i>	<i>2 entrevistas</i>
<i>Población objeto de universo</i>	<i>Docentes Marina Brieva Bustillo y Carlos Enrique Ruíz.</i>
<i>Ubicación geográfica</i>	<i>Instalaciones del Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Metodología</i>	<i>Aplicación de entrevista personalizada a cada una de las personas seleccionadas con el propósito de obtener resultados certeros, con respecto a la variable descrita.</i>
<i>Investigadora</i>	<i>Sandra Patricia Cleves R.</i>

### 9.3.3 Resultados y análisis de la Encuesta

#### **Pregunta 1.**

*Cuando recibe un mensaje de comunicación interna, ¿identifica quién se lo envía?*

**Gráfica 1. Identificación del remitente de la información institucional**



Tal como se observa, el mayor porcentaje obtenido corresponde a quienes señalaron que “algunas veces” identifican al emisor del mensaje, con un porcentaje del 42% correspondiente a 15 personas. El 36% opina que “siempre” identifica al emisor de los mensajes a nivel interno, en contraste con el 17% que expresa que “nunca” y un 5% restante que opta por “NS/NR”.

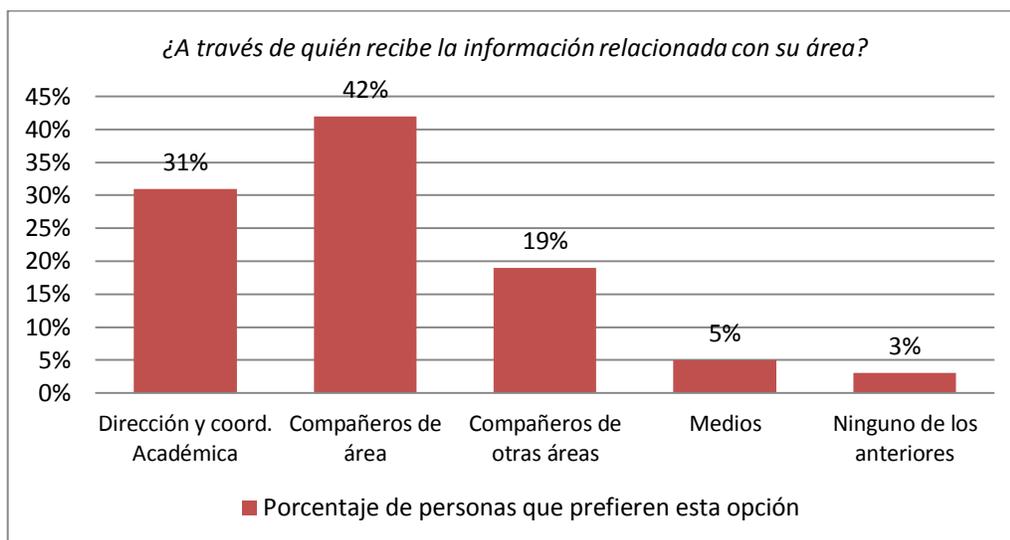
Analizando de manera discriminada entre Administrativos y Docentes se pudo establecer que el personal administrativo “siempre” identifica al emisor porque en la mayoría de los casos es desde allí que se emiten las informaciones y las comunicaciones de la empresa.

#### **Pregunta 2.**

*¿A través de quién recibe la información relacionada con su área?*

De lo observado se puede establecer el 42% de los empleados afirman que la información relacionada con el área específica donde se desempeña, la reciben de sus compañeros de labor. El 31% indica que la reciben de la dirección/coordiación académica. Un 19% de ellos expresan en un 19% que la reciben de compañeros de otras áreas, el 5% de los medios internos y solo un 3% señala como opción “ninguna de las anteriores”.

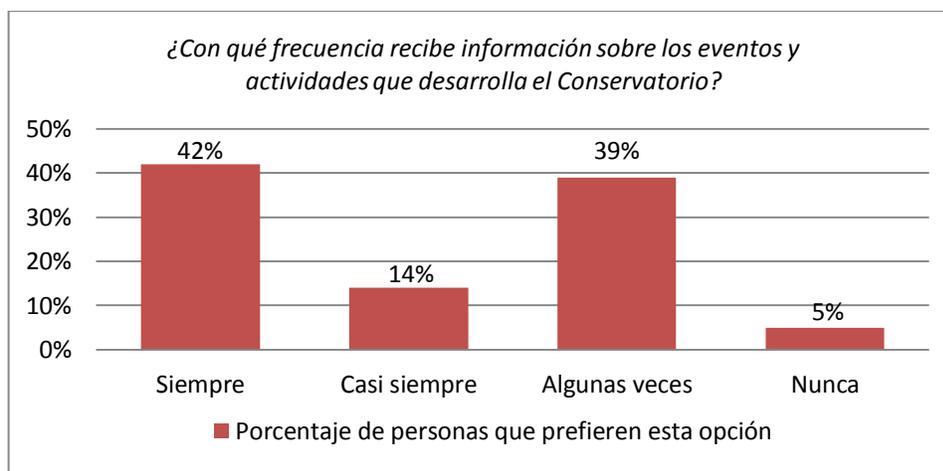
**Gráfica 2. Instancias de Información**



**Pregunta 3.**

*¿Con qué frecuencia recibe información sobre los eventos y actividades que desarrolla el Conservatorio?*

**Gráfica 3. Recepción de información sobre eventos y actividades**

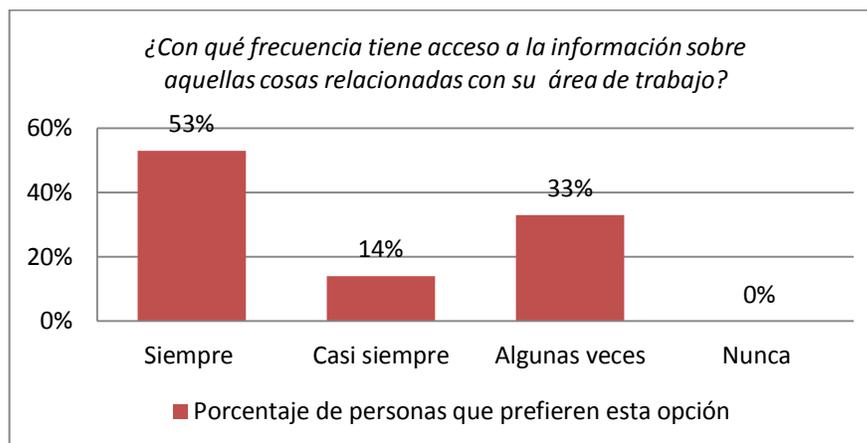


Las respuestas a esta pregunta muestran como el 42% de las personas expresan que siempre reciben la información relacionada con eventos y actividades realizados por la organización. El 39% manifiesta que “algunas veces”, el 14% indica que “casi siempre”, y sólo un 5% indica que “nunca”. Los resultados reflejan cierto grado de desfavorabilidad teniendo en cuenta que del total de la muestra, el 58% la recibe casi siempre, algunas veces o nunca.

**Pregunta 4.**

*¿Con qué frecuencia tiene acceso a la información sobre aquellas cosas relacionadas con su área de trabajo?*

**Gráfica 4. Acceso a la información**

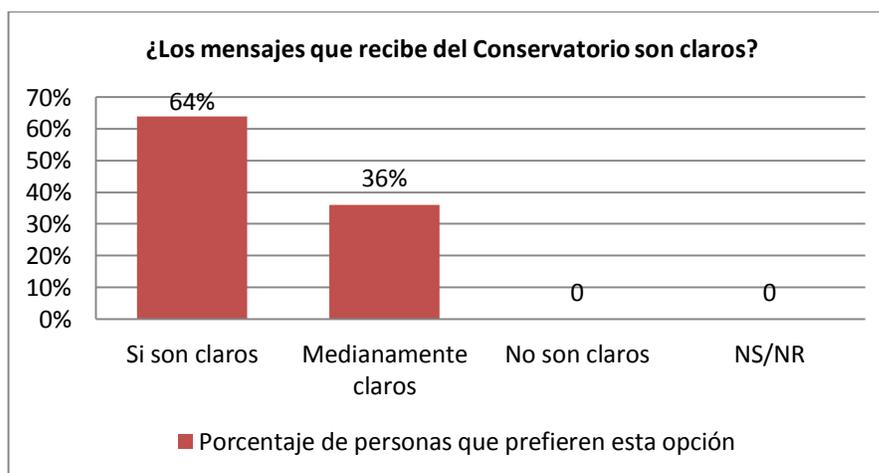


Los resultados muestran que el 53% de los empleados “siempre” tienen acceso a la información relacionada con el desarrollo de funciones y el desempeño de su labor y un 14% expresa que “casi siempre” para un total de 67% del total que califican positivamente esta pregunta. Lo que quiere decir que el 33% ubica el rango de respuestas más próximo a la deficiencia, afirmando que solo “algunas veces” tiene acceso a la información.

**Pregunta 5.**

*¿Los mensajes que recibe del Conservatorio son claros?*

**Gráfica 5. Claridad de los mensajes**



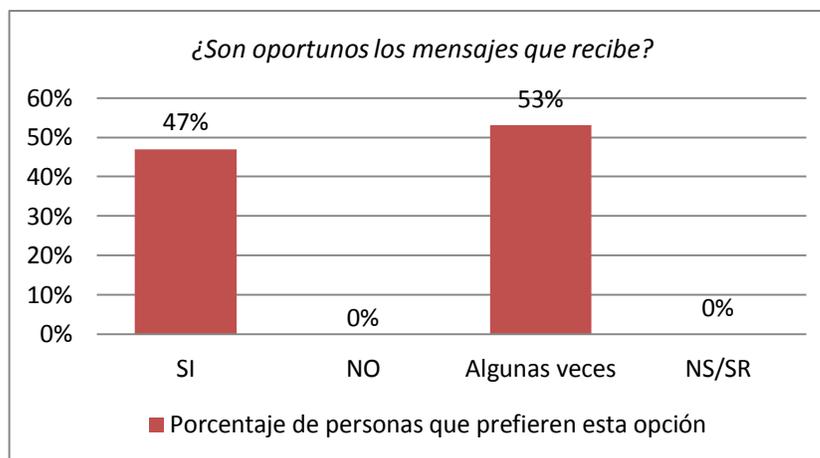
La percepción que tienen las personas que laboran en el Conservatorio sobre la claridad de

los mensajes que emite indica en general que el 63% del total de los encuestados considera que los mensajes que reciben del Conservatorio “si son claros”. Contrario a este, se encuentra un 36% que indican que son “medianamente claros”.

**Pregunta 6.**

*¿Son oportunos los mensajes que recibe?*

**Gráfica 6. Oportunidad en los mensajes**

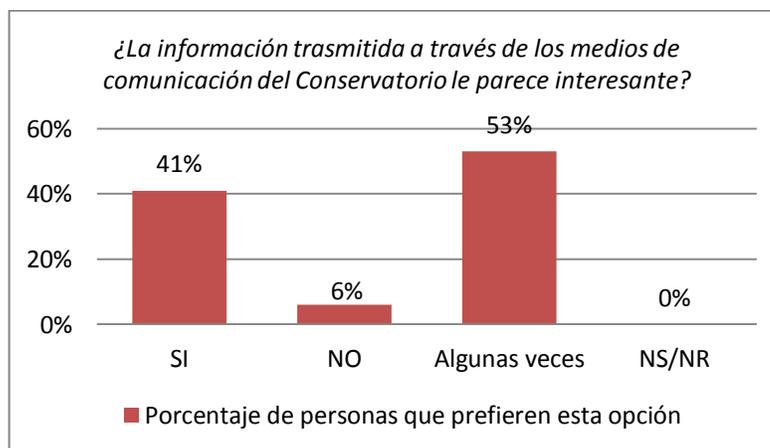


De manera general, se puede observar que más de la mitad de los empleados es decir el 53%, consideran que los mensajes que reciben solo “algunas veces” son oportunos. El 47% restante indica que “SI” son oportunos.

**Pregunta 7.**

*¿La información transmitida a través de los medios de comunicación del Conservatorio le parece interesante?*

**Gráfica 7. Valoración de la información en términos de interés**

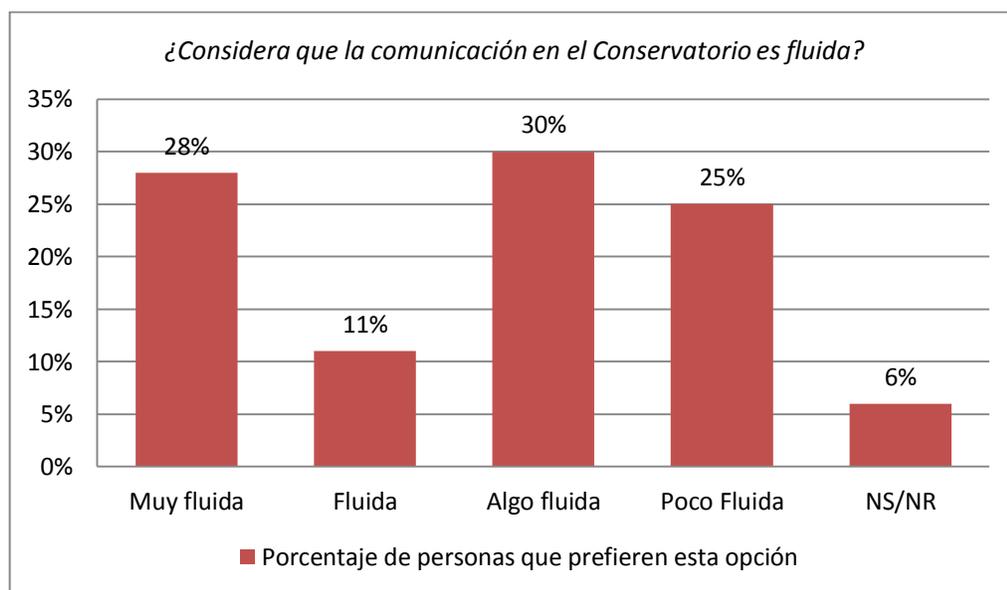


Tal como lo muestra la siguiente gráfica, el 41% de los empleados considera que la información que se difunde a través de los medios de comunicación interna del Conservatorio es interesante en contraste con las respuestas del 41% de ellos que indicaron que sólo “algunas veces” y un 6% que expresó no ser interesante la información.

**Pregunta 8.**

*¿Qué tan fluida considera usted que es la comunicación en el Conservatorio?*

**Gráfica 8. Fluidez de la comunicación interna**



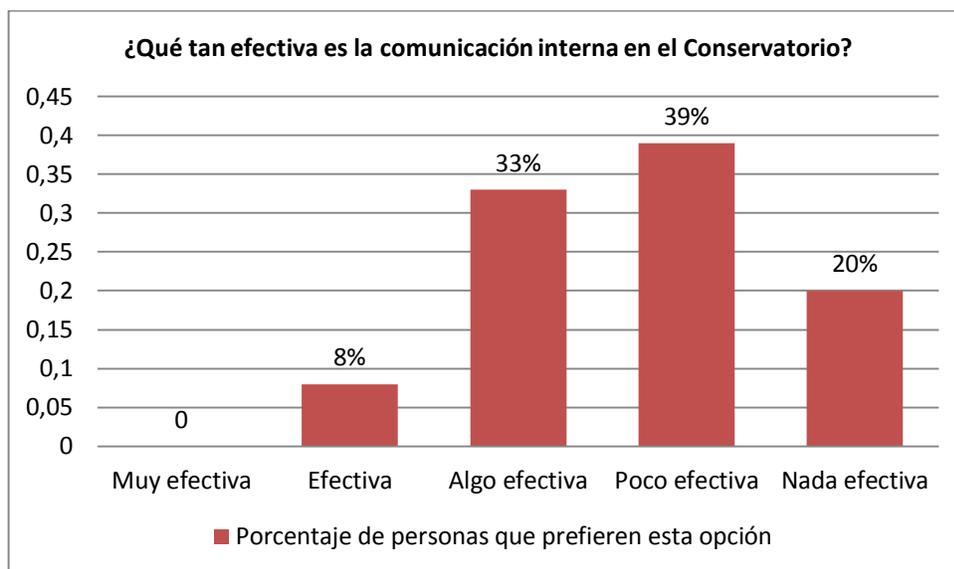
El 30% de la muestra indica que la comunicación en el Conservatorio es “Algo Fluida”, el 25% afirma que es “Poco Fluida” y el 6% da una respuesta “NS/NR”. Es decir, que el 61% del total de la muestra califica negativamente esta apreciación. Solo un 28% indica que es “Muy Fluida” y el 11% restante que es simplemente “Fluida”.

**Pregunta 9.**

*¿Qué tan efectiva es la comunicación interna en el Conservatorio?*

Tal como se observa en la siguiente gráfica, el 39% manifestó que la comunicación en el Conservatorio es “poco efectiva”, el 33% la valoró como “algo efectiva”, el 20% indicó que es “nada efectiva” y solo un 8% indicó que era “efectiva”. Este resultado evidencia que el 92% de la población califica de manera negativa la efectividad de la comunicación en la institución.

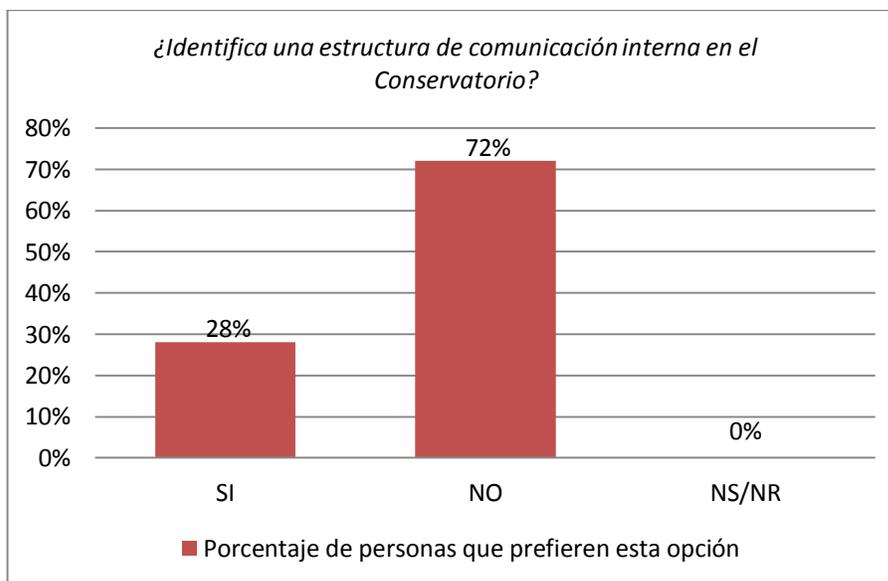
**Gráfica 9. Efectividad de la comunicación**



**Pregunta 10.**

*¿Identifica una estructura de comunicación interna en el Conservatorio?*

**Gráfica 10. Percepción sobre la estructura de comunicación interna**

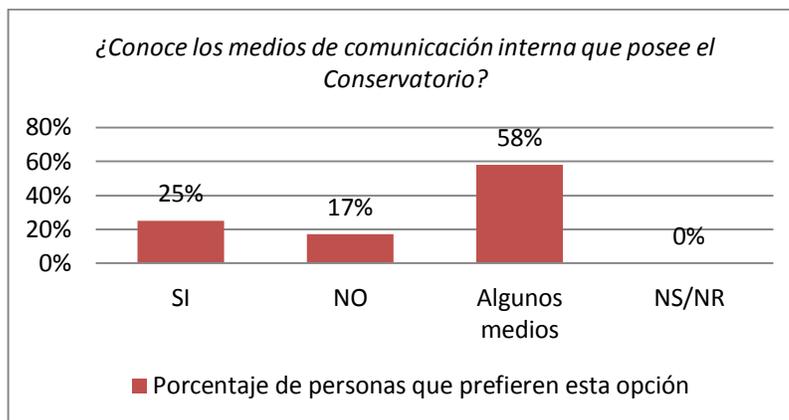


Del total de la población encuesta, el 72% del total de la muestra manifiesta la ausencia de una estructura clara de comunicación interna con respecto a un 28% que opina que sí identifica una estructura de comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

**Pregunta 11.**

*¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el Conservatorio?*

**Gráfica 11. Conocimiento sobre los medios de comunicación interna**

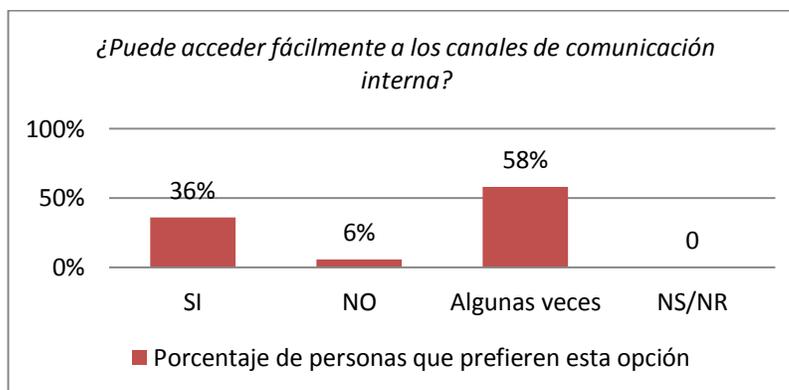


Las respuestas indican que no todo el personal conoce los medios de comunicación interna que posee el Conservatorio departamental de música y canto del Huila. De allí, que sólo el 25% indica que los conoce, el 58% manifiesta solo conocer “Algunos medios” y el 17% expresa que no los conoce.

**Pregunta 12.**

*¿Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna?*

**Gráfica 12. Acceso a los canales de comunicación interna**

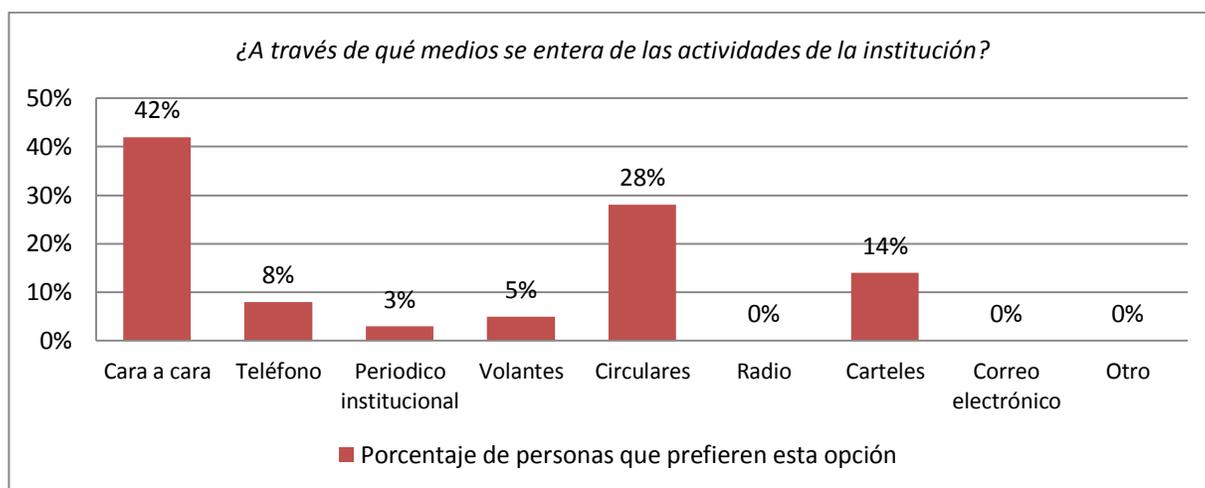


Tal como lo muestra la gráfica, el 58% de las personas que laboran en el Conservatorio, indican que solo “algunas veces” tienen acceso a los canales de comunicación interna. Contrario al 36% de ellos que dicen tenerlo. No obstante, el 6% restante dice no tener acceso.

**Pregunta 13.**

*¿A través de qué medios se entera de las actividades de la institución?*

**Gráfica 13. Medios a través de los cuales se recibe información**

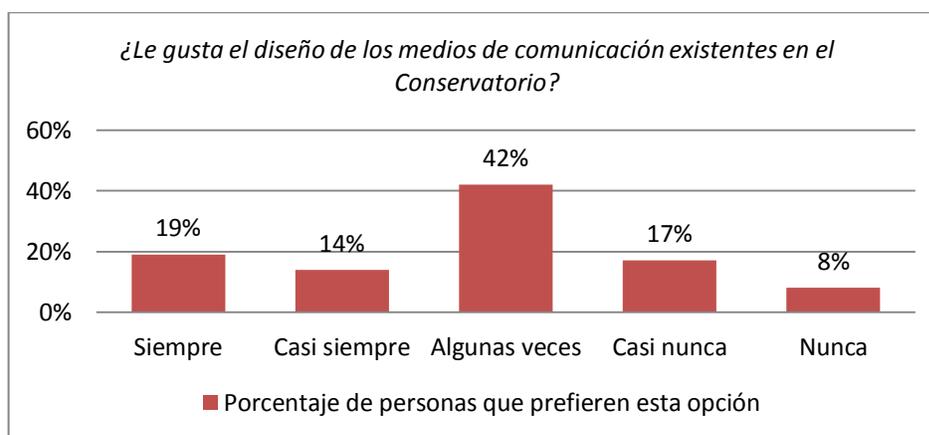


Los resultados indican que el canal que más utiliza el personal del Conservatorio es el “cara a cara”, es decir que la información interna fluye en mayor porcentaje a través de canales informales, como resultado de la interacción social de sus empleados. El 28% califica las circulares como el segundo canal a través del cual se entera de las actividades de la institución. El 14% de ellos se entera a través de los carteles. En porcentajes menores afirman enterarse a través del teléfono, los volantes y el periódico institucional.

**Pregunta 14.**

*¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Conservatorio?*

**Gráfica 14. Gusto por el diseño de los medios de comunicación interna**

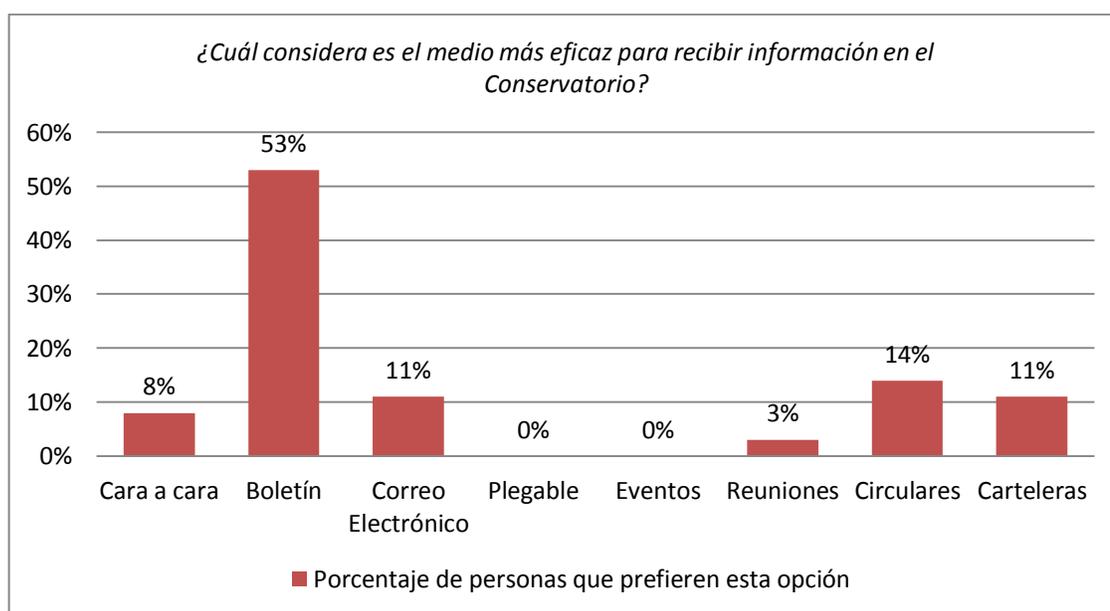


Al analizar los resultados obtenidos de manera general, se puede observar que el 42% de los encuestados manifestaron que sólo “algunas veces” les gusta el diseño de los medios de comunicación interna de comunicación, el 17% y 8% indicó que “casi nunca” y “nunca” respectivamente.

**Pregunta 15.**

*¿Cuál considera es el medio más eficaz para recibir información en el Conservatorio?*

**Gráfica 15. Opinión sobre medios eficaces para recibir información**



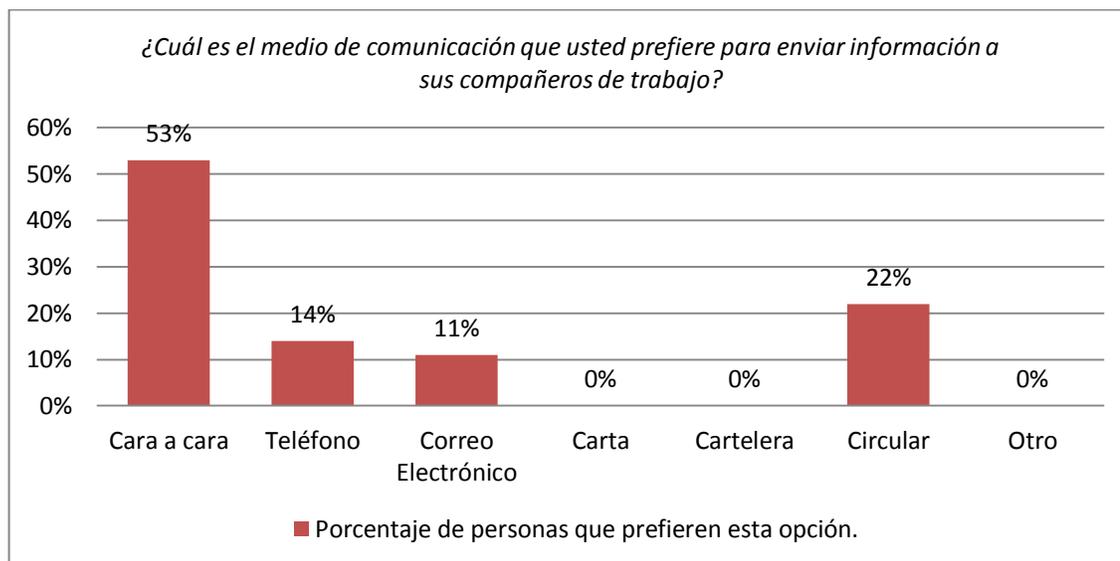
De los resultados anteriores se puede evidenciar que la mayor preferencia la hacen por el boletín, es decir el 53% del total de la muestra opta por señalarlo como medio eficaz para recibir la información emitida desde el Conservatorio. Seguidamente destacan las circulares en un 14%, el correo electrónico y las carteleras en un 11% respectivamente, la comunicación cara a cara en un 8% y finalmente las reuniones con una cantidad porcentual del 3%.

**Pregunta 16.**

*¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?*

Los resultados obtenidos indican que el 53% prefieren enviar información a través de la comunicación cara a cara, lo que evidencia las preferencias por los canales informales de comunicación. El 14% de los encuestados exponen que a través de la circular. En porcentajes menores ubican el teléfono con un 14% y el correo electrónico con el 11% de preferencia.

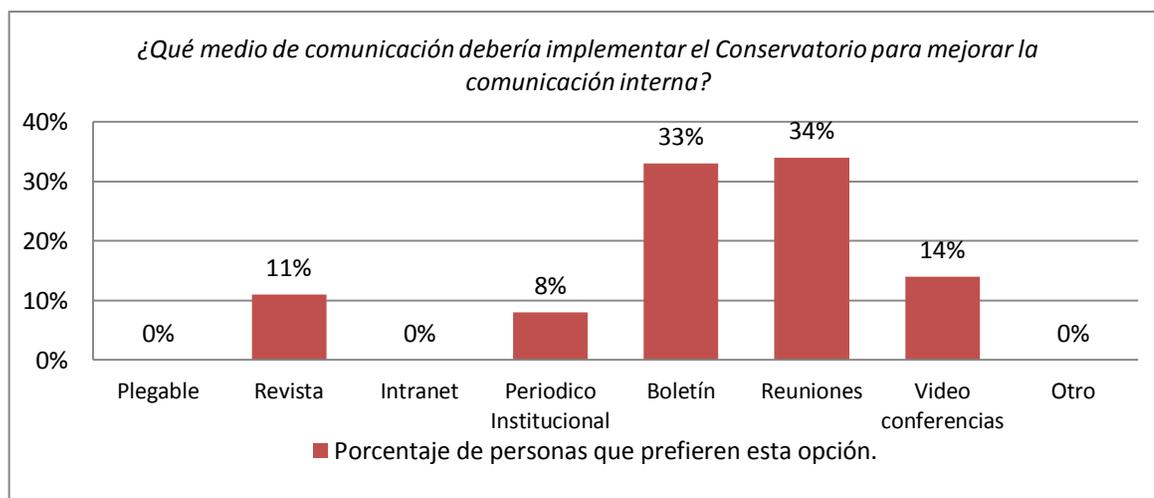
**Gráfica 16. Preferencia de medios de comunicación para enviar información**



**Pregunta 17.**

¿Qué medio de comunicación debería implementar el Conservatorio para mejorar la comunicación interna?

**Gráfica 17. Medio de comunicación a implementar en el Conservatorio**

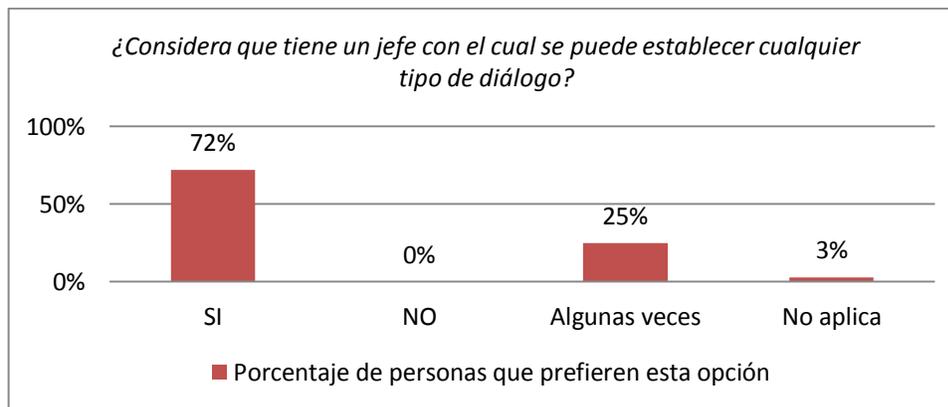


Los resultados muestran que hay una preferencia casi equitativa entre las reuniones y el boletín con un 34% y 33% respectivamente. Las videoconferencias las ubican en un tercer lugar con un 14%. Le siguen la revista con un 11% y finalmente está el periódico institucional con un 8%. La preferencia es nula por los plegables y la intranet.

**Pregunta 18.**

*¿Considera que tiene un jefe con el cual se puede establecer cualquier tipo de diálogo?*

**Gráfica 18. Acceso al diálogo con el Jefe**

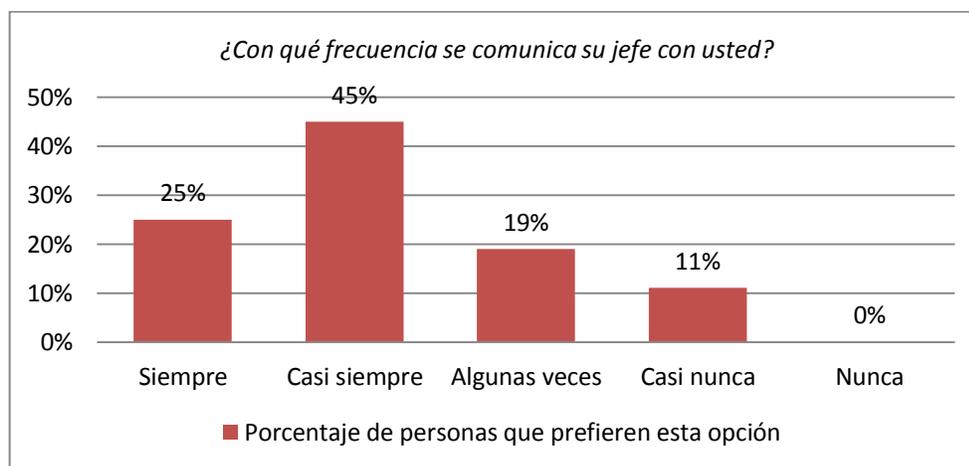


Tal como lo muestran los resultados, el 72% considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo y el 25% afirma que tiene un jefe con el cual “algunas veces” puede establecer algún tipo de diálogo. El 3% que indicó la respuesta “No aplica” corresponde al director.

**Pregunta 19.**

*¿Con qué frecuencia se comunica su jefe con usted?*

**Gráfica 19. Frecuencia de comunicación con el jefe**

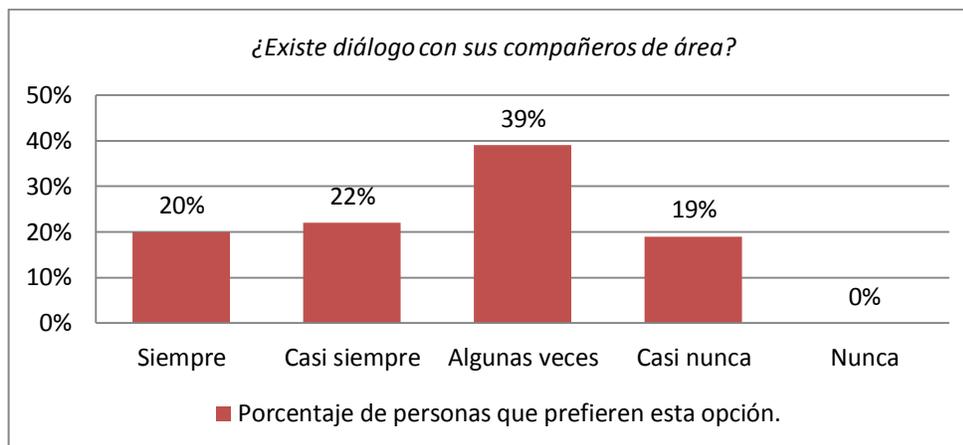


De los resultados obtenidos se percibe que el jefe se comunica “casi siempre” con el 45% de los empleados. Un 25% indicó que su jefe se comunica “siempre”, el 19% de ellos consideró que solo “algunas veces” y el 11% restante indicó que “casi nunca”.

**Pregunta 20.**

*¿Existe diálogo con sus compañeros de área?*

**Gráfica 20. Diálogo entre compañeros de área**

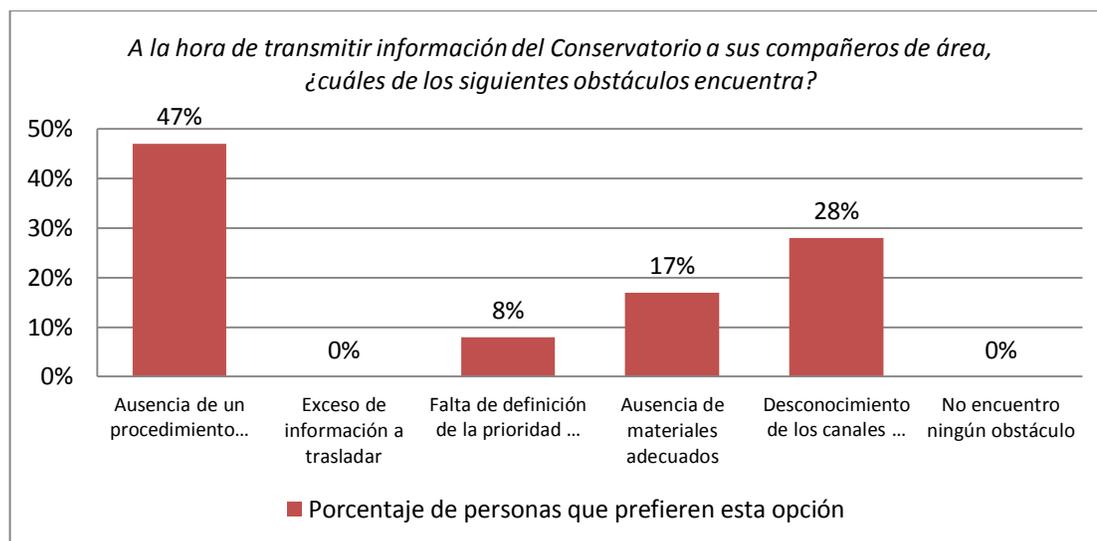


Los resultados obtenidos reflejan que el 39% de la muestra consideran que solo “algunas veces” existe diálogo con los compañeros de área. El 19% afirma que “casi nunca” y el 20% considera que “nunca”, lo que implica que el 78% del total de la población califica de manera desfavorable la existencia de diálogo con sus compañeros. Sólo el 20% indica que “siempre” y el 22% que “casi siempre”.

**Pregunta 21.**

*A la hora de transmitir información del Conservatorio a sus compañeros de área, ¿cuáles de los siguientes obstáculos encuentra?*

**Gráfica 21. Obstáculos en la comunicación**



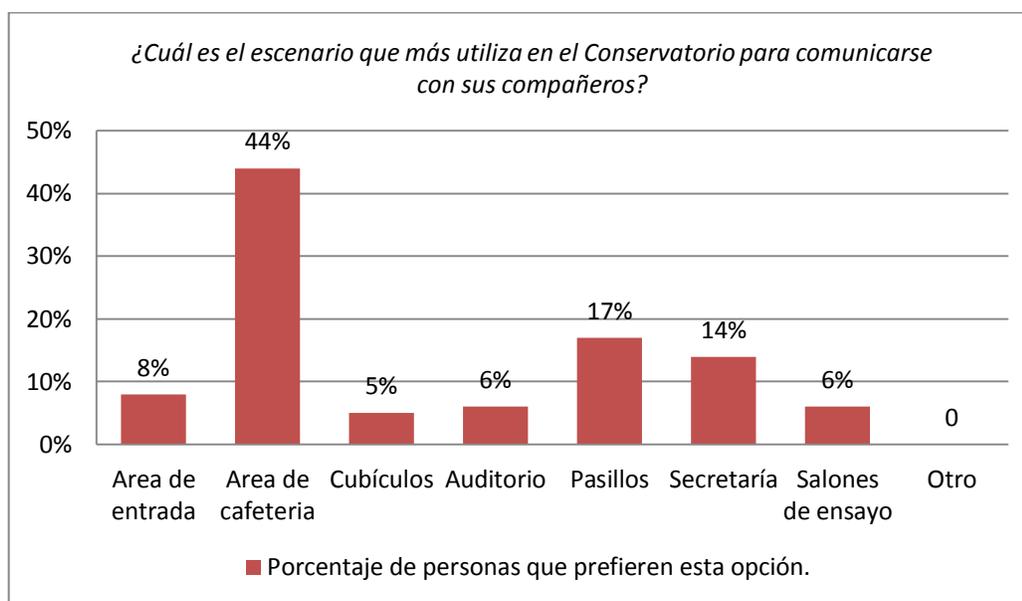
Las respuestas obtenidas reflejan que el 47% de la muestra consideran que a la hora de transmitir información del Conservatorio a sus compañeros de área, el principal obstáculo que tienen es la ausencia de un procedimiento definido para llevar a cabo la acción comunicativa.

Aunado a lo anterior, se encuentra que el 28% de ellos desconocen los canales idóneos para llevar a cabo el proceso de comunicación, el 17% considera que hay ausencia de materiales adecuados para llevar a cabo la transmisión de información y el 8% restante expresa la falta de conocimiento de la prioridad que se le debe otorgar a cada mensaje.

**Pregunta 22.**

*¿Cuál es el escenario que más utiliza en el Conservatorio para comunicarse con sus compañeros?*

**Gráfica 22. Escenarios para la comunicación**



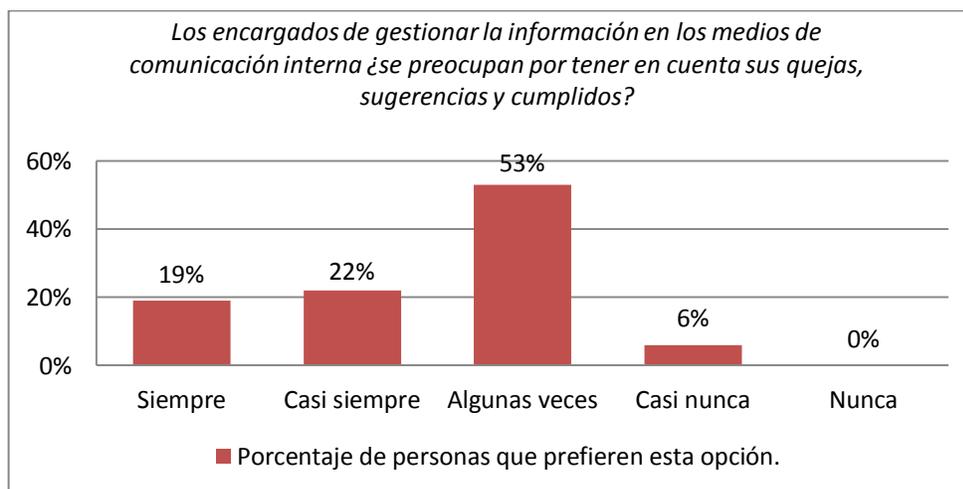
A modo general las preferencias de los encuestados es el área de cafetería con un 44%. El 17% indica los pasillos de la organización, el 14% optan por la secretaría; le siguen el área de entrada con un 8%, el auditorio y salones de ensayo con un 6% y finalmente en un porcentaje del 5% indican que los cubículos.

**Pregunta 23.**

*Los encargados de gestionar la información en los medios de comunicación interna, ¿se preocupan por tener en cuenta sus quejas, sugerencias y cumplidos?*

Tal como lo muestra la siguiente gráfica, el 53% de la población encuestada considera que solo “algunas veces” las sugerencias, quejas y reclamos son escuchadas por la organización. El 22% considera que “casi siempre”, el 6% indica que “casi nunca” y solo el 19% de ellos afirma que “siempre”.

**Gráfica 23. Diálogo entre compañeros de área**



### 9.3.3.1 Ficha técnica de la Encuesta

**Tabla 21.** Ficha técnica de la encuesta

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA</b>	
<i>Fecha de aplicación</i>	<i>Junio 8 de 2011</i>
<i>Técnica</i>	<i>Cuantitativa</i>
<i>Duración</i>	<i>15 minutos</i>
<i>Clase de investigación</i>	<i>Comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Tamaño de la muestra</i>	<i>36 encuestas</i>
<i>Población objeto de universo</i>	<i>Personal del Conservatorio</i>
<i>Cobertura geográfica</i>	<i>Instalaciones del Conservatorio departamental de música y canto del Huila</i>
<i>Metodología</i>	<i>Aplicación de una encuesta personalizada, al recurso humano del Conservatorio departamental de música y canto del Huila, con el fin de obtener resultados certeros con respecto a la variable descrita.</i>
<i>Realizada por</i>	<i>Sandra Patricia Cleves R.</i>

### 9.3.3.2 Conclusiones generales de la encuesta

La aplicación de la encuesta permitió tener una mayor apreciación y conocimiento sobre la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila. De los resultados obtenidos se concluye que:

#### **Indicador: Emisor**

El diagnóstico realizado deja al descubierto que el 64% del total de la población encuestada no identifica claramente quien es el emisor de las comunicaciones internas. Se destaca que los públicos internos desconocen, en algunos de los casos, la identidad del emisor en los mensajes que reciben día a día.

Teniendo en cuenta que la información instructiva y de desempeño debe ser emitida y dada directamente por la dirección/coordinación académica existe un alto porcentaje de personas que reciben los mensajes instructivos a través de otros canales lo que se traduce en un alto índice de comunicación informal en cuanto a la información relacionada con las labores y funciones.

Se evidencia de esta manera que la información relacionada con el trabajo no fluye de manera adecuada. La mayoría de las veces la información instructiva y de desempeño es emitida por los propios compañeros de trabajo, afectando en algunas ocasiones la dinámica de los procesos y el resultado final de los mismos.

Así mismo, se evidencian altos índices de informalidad en los mensajes emitidos por la organización. Esta informalidad da paso al rumor o radio pasillo, que en ocasiones puede traer beneficios pero en otras genera estancamiento del flujo comunicacional y la dinámica de los diversos procesos al interior de la institución. Es necesario aclarar que el estancamiento del flujo comunicacional no es necesariamente desde dirección, sino que también puede generarse desde el área de docentes.

#### **Indicador: Mensaje**

Se evidencia que los mensajes emitidos por el Conservatorio departamental de música y canto no se emiten de manera asertiva, lo que implica a su vez que la organización no cuenta con flujos de comunicación efectivos y con una estrategia comunicativa eficaz que permita que los mensajes lleguen a su destinatario final. La falta de eficacia en el proceso comunicativo conlleva a que los destinatarios de la información no respondan de manera positiva a las convocatorias realizadas desde la organización. De ahí, que la participación en eventos y capacitaciones sea baja por parte del personal del Conservatorio.

Se percibe que no hay una segmentación notoria y jerarquización pronunciada, por parte del Conservatorio para informar de los eventos y actividades que desarrolla la institución. Su poca efectividad radica en la falta de una persona que gestione y dirija los diversos procesos comunicativos al interior de la organización. Así mismo, se evidencia que la

organización no muestra preocupación por la agilidad, prontitud y pertinencia con que deben llegar los mensajes a sus destinatarios finales.

Así mismo, se evidencia que no todos en la organización acceden a la información relacionada con su área de trabajo, en muchas ocasiones por falta de interés y motivación de algunos docentes en quienes no se percibe sentido de compromiso y pertenencia institucional. Esta situación afecta la dinámica del trabajo y el resultado final del mismo.

**Indicador: Código**

Del diagnóstico realizado se pudo establecer que no todos los miembros de la organización consideran que son claros los mensajes que recibe lo que conlleva a que no haya un verdadero entendimiento de lo que se quiere transmitir y lo que se quiere lograr. Aunque las respuestas se encuentran en un rango de favorabilidad, la organización debe esforzarse para que todo el personal tenga claridad de los mensajes que emite, para facilitar la realización de tareas, compromisos y funciones. Al existir claridad en los mensajes internos, hay un mayor entendimiento de lo que se quiere transmitir y lograr.

Se percibe que para la mayoría de los docentes y personal administrativo, los mensajes emitidos por el Conservatorio departamental no son oportunos ni se encuentran enmarcados dentro de una estructura clara de comunicación, lo que impide un buen desarrollo de la actividad humana dentro de la organización. La baja frecuencia y los pocos espacios de comunicación dentro de la organización tienen efecto en la oportunidad de los mensajes, que según lo que se puede analizar no son enviados a los empleados de manera efectiva, quizás por la falta de una planeación estratégica de la comunicación interna en la que se utilicen todos los medios internos posibles con el fin de interactuar y llevar mensajes mejorando la frecuencia y la oportunidad

La posibilidad de que una persona se encargue única y exclusivamente de las acciones comunicativas de la organización aporta en la medida que cada mensaje sea emitido de forma clara, oportuna y eficaz. En la medida en que la información sea recibida a tiempo se abre la posibilidad de que se de un adecuado desarrollo de las actividades humanas dentro de la organización.

En la organización, hay deficiencia en la calidad de la información que circula a través de los canales de comunicación interna del Conservatorio, producto de la falta de una persona responsable de la comunicación y el diseño de un plan estratégico de comunicación que responda a las inquietudes, intereses y motivaciones de los empleados en procura de una plena satisfacción y fortalecimiento del compromiso organizacional.

Esta situación genera ruidos y barreras en la comunicación y poca participación del personal en la construcción de tejidos comunicativos dentro de la institución y de los procesos académicos y artísticos que se llevan a cabo al interior de la misma.

De los resultados obtenidos, es evidente que el Conservatorio no goza de una comunicación fluida a nivel interno. Una fluida comunicación interna hace que los empleados estén siempre al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo tanto las alegrías como tristezas, generando en ellos motivación y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo.

Se observan deficiencias de parte del Conservatorio en el momento de transmitir mensajes e informaciones claras y oportunas que garanticen la eficacia y fluidez del proceso de comunicación interna para llegar a sus destinatarios finales, lo cual indica que la institución no presta mayor atención al diseño de sus contenidos y no utiliza un lenguaje claro y específico.

Si los empleados del Conservatorio no comparten el mismo lenguaje, se generará desconfianza y sentimiento de aislamiento entre ellos. La percepción de que no se les tiene en cuenta para el futuro de la empresa y que los cambios o decisiones que se vayan tomando, no contarán con su aval, aprobación o conocimiento, lograrán que baje su rendimiento.

Comunicar las distintas ideas, decisiones o noticias de una organización, en este caso del Conservatorio, es contar con el personal para que éste sienta que no está aislado y que es parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, reuniendo esfuerzos y apuntando siempre hacia el mismo objetivo que la empresa pretende lograr. No obstante para lograr este objetivo es de vital importancia que la comunicación fluya de manera correcta dentro de la empresa.

Así mismo, los empleados deben estar al tanto desde un principio sobre los objetivos, metas y valores de la empresa, sólo así canalizarán su esfuerzo para lograr el éxito de ésta. Teniendo claro esto, cada empleado logrará comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo.

**Indicador: Canal**

La mayoría de las personas vinculadas laboralmente al Conservatorio, consideran que los canales de comunicación existentes en la organización no responden a sus inquietudes e intereses personales y grupales y por lo tanto no generan satisfacción, motivación y fortalecimiento del compromiso organizacional.

El no tener claro conocimiento e identificación de una estructura estratégica de la comunicación interna, conlleva a que no haya claridad acerca sobre a quién dirigirse en caso de necesitarlo, desconocimiento de la forma en que pueden transmitir un mensaje de interés para la organización y sus diversos públicos, así como también, la imprecisión sobre los procedimientos a seguir en la búsqueda de resolución de conflictos y dificultades que se llegaran a presentar, ya sea de orden laboral o personal, impidiendo de igual manera, la optimización de los diversos procesos al interior de la organización y el logro de sus objetivos empresariales.

Igualmente se percibe que el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, no selecciona de manera acertada los canales adecuados para emitir sus mensajes, al mismo tiempo no cuenta con los espacios necesarios para que se lleven procesos de retroalimentación y apertura al libre flujo informativo que fomenten la motivación, cooperación, coordinación y satisfacción de su recurso humano.

Se percibe el alto grado de importancia que le dan los administrativos y docentes a los canales informales llamados comúnmente “rumor o radio pasillo”. Este predominio de la informalidad conlleva a ciertos riesgos sobre todo cuando se desvirtúan las informaciones generadas por la organización conllevando a alterar el normal funcionamiento de los procesos al interior de la misma.

Es evidente que la mayoría de los docentes y administrativos califican de manera desfavorable el diseño de los medios de comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, lo cual indica, que el Conservatorio no presta mayor atención al diseño de sus soportes comunicacionales, ni al grado de penetración estos puedan tener dentro de la organización, lo que conlleva a una falta de motivación por parte de los empleados para acceder a ellos.

En consecuencia, el personal no se apropia de la información, no se entera de las actividades y asuntos importantes que son transmitidos a través de estos medios de comunicación y por consiguiente hay un bajo grado de participación y compromiso con la organización y con las actividades que esta realiza.

### **Indicador: Receptor**

La preferencia por el uso de la informalidad comunicacional en el Conservatorio, sin contar con una estructura y un plan estratégico expone a la organización a que se generen en su interior barreras que impidan un buen flujo de la información conllevando a la alteración de sus procesos, al bajo rendimiento de su recurso humano y a crear rupturas a la hora de comunicarse con los destinatarios o receptores.

Se percibe que la población del Conservatorio le da mayor preferencia a los boletines como medio de comunicación para mantenerse informado de lo que sucede en la organización. No obstante, se observa que ellos prefieren los canales de informalidad, especialmente el canal “cara a cara” para comunicarse con sus compañeros de labores.

Lo anterior, refleja la necesidad que tienen los miembros de la organización de poseer otros canales diferentes a los existentes para llevar a cabo sus procesos comunicativos.

Se evidencia que se puede acceder a dialogar con el director de la organización sin problema alguno, sin embargo se percibe que no se mantiene permanentemente un diálogo bidireccional que parta desde la dirección.

Es de destacar que el diálogo es una búsqueda de significados y sentidos a través del libre flujo de palabras, es una práctica fundamental para el aprendizaje y el trabajo en equipo y por ende permite mantener el éxito de una organización a través del entendimiento y el respeto. Así mismo, permite generar una visión compartida de empresa. De ahí, que sea de gran importancia para el Conservatorio departamental de música y canto del Huila establecer estrategias para mantener un dialogo de dos vías, o bidireccional de manera permanente, es decir que puedan comunicarse el jefe con el empleado y viceversa, sin inconvenientes, lo que permitirá mejorar el compromiso del empleado con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.

En este mismo sentido, se percibe que los flujos de comunicación entre compañeros están inmersos de ruidos y barreras que no permiten la construcción de diálogos compartidos. Lo anterior implica la existencia de una fragmentación en los procesos comunicativos, desconfianza, creación de estereotipos negativos, falta de compromiso y un clima laboral que no permite construir puentes interculturales e interactividad para el crecimiento personal y de la empresa.

Los diversos obstáculos en los flujos comunicativos internos en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila impiden que la acción comunicativa se lleve a cabo de manera óptima. Especialmente la falta de un procedimiento definido a la hora de comunicar, desconocimiento de los canales idóneos para hacerlo, ausencia de materiales adecuados y falta de definir las prioridades y relevancia de cada tipo de información.

### **Indicador: Contexto**

Los resultados obtenidos una vez más revelan que el Conservatorio no posee un procedimiento definido para llevar a cabo la comunicación al interior de la institución. El 47% del total de la población encuestada manifiesta tener obstáculos a la hora de transmitir información debido a la ausencia de un procedimiento definido para llevar a cabo la acción comunicativa, lo que implica que no llegue a su destinatario final de manera exitosa.

Hay que considerar que el problema no proviene solo desde la organización, sino también del interés y predisposición de las personas que laboran en el Conservatorio para participar de manera activa en los procesos comunicativos, pues en ellos también recae la responsabilidad de establecer una buena comunicación.

De igual manera queda en evidencia que el escenario que más utiliza el personal del Conservatorio para comunicarse es el área de cafetería, considerada por preferencia como la zona de encuentro de todo el personal. Allí hay dispuestas dos mesas para el servicio, bajo la sombra de un árbol de mango, que lo hace un sitio acogedor y agradable, despertando emociones de satisfacción general, lúdicas e incluso trascendentales que provocan un efecto psicológico que conecta fuertemente con el referente de esa identidad. No obstante, en la organización no existe un espacio para que los docentes lleven a cabo sus reuniones académicas o actividades relacionadas con su labor.

### **Indicador: Retroalimentación**

Se percibe que no existen verdaderos procesos de retroalimentación al interior de la organización ni se le da relevancia a las sugerencias, quejas y reclamos de docentes y administrativos. De ahí que sea importante tener en cuenta que para incentivar la motivación y la creatividad es fundamental escuchar las sugerencias, opiniones e ideas, y brindar una valoración, ya que esto permite potenciar la sinceridad y honestidad de los empleados así como también contribuir a una mejor relación humana y mejores resultados del trabajo, generando mayor compromiso con el logro de las metas organizacionales.

#### **9.4 Matriz DOFA comunicacional**

Después de haber realizado el análisis de las herramientas, se continuará con el análisis DOFA, metodología que permite detectar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se encontraron en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila a nivel comunicacional. Al hablar de las debilidades y las fortalezas se hace referencia a aspectos internos de la organización mientras que las Fortalezas y las Amenazas provienen de aspectos externos a ésta. A continuación se presentan la matriz DOFA para el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

**Tabla 22. Matriz DOFA comunicacional**

<b>DIMENSION INTERNA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de 61 años en el sector educativo especializado en la enseñanza musical.</li> <li>• Personal idóneo para el desarrollo de los procesos académicos.</li> <li>• Personal con capacidad de gestión.</li> <li>• Voluntad por parte de la dirección para iniciar un proceso de implementación de plan de comunicaciones.</li> <li>• Existencia de medios de comunicación internos (cartelera, avisos, periódico institucional)</li> <li>• Cuentan con la cultura de “apertura al cambio” lo cual facilita la adaptación de nuevas estrategias que les permitan una comunicación de todo el personal que conforma el Conservatorio de Música.</li> <li>• La empresa cuenta con un correo corporativo, herramienta que utiliza para adelantar y hacer más efectivas las actividades necesarias dentro de la misma.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.</li> <li>• Hay fidelización por parte de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un departamento de comunicaciones, ni un grupo específico destinado a esa tarea.</li> <li>• No hay un plan estratégico de comunicaciones.</li> <li>• Existe centralización de la información desde la dirección, la información no fluye de manera articulada e integradora.</li> <li>• No se han formulado ni consolidado la estrategia empresarial de la empresa ni los principios, valores, políticas y normas que determinen las acciones internas y gestión de los empleados, que permitan contribuir a la consolidación de una identidad cultural, y por lo tanto, la identidad corporativa.</li> <li>• No existe un organigrama coherente con la realidad organizacional del Conservatorio, ni se cuenta con un manual respectivo donde se estipulen las funciones de cada uno de los integrantes de la organización y su rol dentro de la empresa.</li> <li>• Existen pocos canales de comunicación internos previamente establecidos, ordenados periódicamente que permitan que haya comunicación entre los miembros de la organización.</li> <li>• No hay una estructura de comunicación interna que identifique al Conservatorio departamental de música y canto del Huila.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se desaprovecha un recurso valioso como lo es una estructura de comunicación interna para la divulgación y afianzamiento de los valores de cultura organizacional.</i></li> <li>• <i>Algunos de los canales de comunicación de la organización no son los adecuados para el mensaje o tipo de comunicación interna, pues no tienen en cuenta las necesidades y modos de comunicación de los stakeholders.</i></li> <li>• <i>El esmero en la retroalimentación se da principalmente entre los cargos administrativos y tiende a desaparecer en los cargos de docentes, personal en el que predomina el rumor por encima de la información precisa.</i></li> <li>• <i>Por problemas de comunicación internos, el clima laboral se observa un poco tenso, desordenado, alterado, entropía e incertidumbre por parte de los empleados en muchas ocasiones.</i></li> <li>• <i>No hay suficientes eventos de interacción e integración entre los miembros de la organización.</i></li> <li>• <i>Algunos docentes presentan deficiencias para comunicarse con los demás compañeros.</i></li> <li>• <i>Los miembros de la organización no participan de manera activa en la creación de los medios de comunicación existentes.</i></li> <li>• <i>No cuentan con espacios de diálogo para expresar sus opiniones y sugerencias.</i></li> </ul>
--	---

<b>DIMENSION EXTERNA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Apoyo económico por parte de la Asociación de Padres de Familia del Conservatorio.</i></li> <li>• <i>Reestructuración de los medios internos existentes y creación de otros medios que permitan integrar y articular los diversos procesos al interior de la organización.</i></li> <li>• <i>Creación de programas y sesiones de capacitación para fomentar y fortalecer la cultura organizacional del Conservatorio departamental de música y canto del Huila.</i></li> <li>• <i>Definición de valores y normas organizacionales.</i></li> <li>• <i>Capacitación sobre las normas y reglamento interno del Conservatorio.</i></li> <li>• <i>Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.</i></li> <li>• <i>Ofrecer servicios adicionales como asesorías, talleres, diplomados y eventos musicales.</i></li> <li>• <i>Ganar ventaja competitiva, para así, obtener un crecimiento empresarial a nivel interno y externo.</i></li> <li>• <i>Renovar su identidad visual y verbal, que permita valorizar y reforzar la cultura organizacional.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Conservatorio no cuenta con recursos necesarios, para la implementación de estrategias y nuevos medios de comunicación, que contribuyan al flujo de información y en general, aporten grandes beneficios a la organización.</i></li> <li>• <i>Incertidumbre por el nuevo panorama político en la región.</i></li> <li>• <i>Organización sin personería jurídica y autonomía administrativa y financiera.</i></li> <li>• <i>Inestabilidad Laboral.</i></li> </ul>

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10. CONCLUSIONES**

- La comunicación es uno de los ejes de acción más importantes de todas las organizaciones sociales, sean públicas o privadas. Esto se debe a que las organizaciones, sin importar su naturaleza son ante todo un conjunto de seres humanos que trabajan en cooperación para alcanzar ciertos objetivos comunes, por lo cual requieren de medios concretos para superar el caos que resulta de toda interacción social.
- La comunicación estratégica además de contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos estructurales a través de estrategias, también actúa como agente de cambio y progreso, influyendo notablemente en los comportamientos de las personas y en el fortalecimiento de su identidad.
- La comunicación interna planificada de manera estratégica, ya sea de tipo organizacional o interpersonal, impacta directamente en cada una de las dimensiones de la organización. Esto contribuye a fortalecer las relaciones básicas del modelo y en consecuencia, la satisfacción laboral.
- El diagnóstico de comunicación es una herramienta infalible y necesaria para comprobar y reconocer las disfunciones más influyentes y determinantes en el desarrollo oportuno de las organizaciones, por lo tanto, es importante tenerla presente a la hora de realizar trabajos de investigación, con el fin de obtener resultados aterrizados y certeros que permitan ser soporte de planificaciones para acciones futuras encaminadas a contribuir a la solución de los problemas.
- El Conservatorio departamental de música y canto del Huila es una organización con una trayectoria de 61 años de funcionamiento, que en los últimos años ha presentado un aumento en la demanda del servicio que los ha obligado a generar cambios en sus procesos, lo que ha hecho más complejas las relaciones entre los colaboradores y entre la organización y sus clientes.
- A través del estudio realizado se pudo determinar que la hipótesis que sustentó la investigación se cumple. Es decir, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila no gestiona la comunicación interna de manera estratégica. La comunicación en la organización se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a un plan diseñado previamente por expertos de la comunicación. Es más una comunicación reactiva que se

estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo y de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

- El Conservatorio departamental de música y canto no cuenta con un área de comunicación a través de la cual se promueva la participación, integración y sana convivencia en el marco de una cultura organizacional donde cobre sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de capacidades individuales y grupales. De igual manera, no cuenta con un líder dentro de la organización que tenga la capacidad de organizar, integrar, dirigir y orientar los diferentes comportamientos, aptitudes y actitudes de forma precisa para alcanzar las metas propuestas, en medio de un excelente clima organizacional.
- La falta de una estructuración estratégica de la comunicación interna genera lentitud en los procesos, aumento de la comunicación informal, poco aprovechamiento de los recursos internos, desconocimiento de la cultura organizacional, clima laboral desfavorable y falta de coherencia entre las acciones que se realizan dentro y fuera de la organización.
- Hay un nivel considerable de desconocimiento de los lineamientos oficiales y estratégicos de la organización que impiden un alto grado de apropiación por su cultura, es decir, en la actualidad el personal desconoce los lineamientos estratégicos organizacionales lo que impide una percepción unánime sobre lo que la organización hace o lo que la organización quiere.
- En el Conservatorio departamental de música y canto del Huila se trabaja por funciones específicas, lo cual genera en los colaboradores una sensación de sobrecarga de trabajo, para ello sería necesario delimitar las funciones del personal, de manera que todos conozcan su trabajo a realizar y el de los demás.
- La comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto fluye de manera desarticulada e informal, ya que la información y las actividades se comunican generalmente de manera directa a través del cara a cara, por lo que en muchos casos, no queda registro de lo dicho de manera física y tangible.
- En el Conservatorio departamental de música y canto existen elementos de la comunicación organizacional, como lo son los medios y acciones de comunicación, que no responden a una estrategia comunicativa en particular, por tal motivo presentan falencias en el funcionamiento, desfavoreciendo la apropiación y el compromiso organizacional.
- Al no existir en el Conservatorio un proceso efectivo de comunicación difícilmente se podrá crear un ambiente de confianza y apertura al libre flujo informativo, que fomente la motivación, cooperación, coordinación y satisfacción hacia el rendimiento de su

recurso humano y el refuerzo del pensamiento colectivo, lo cual contribuye a alcanzar los fines y objetivos de la institución.

- La falta de gestión estratégica de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila conlleva a que se presenten falencias en la apertura a una cultura humana que se constituya de las necesidades y deseos de todos sus miembros, para satisfacerlas y generar para ellos espacios de concertación e integración para que interactúen todas las áreas de trabajo y se sientan parte de la organización, de modo que se genere un alto sentido de pertenencia y compromiso con los procesos que esta desarrolla.

A manera de reflexión, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, requiere con urgencia contar con herramientas y soportes contextuales que le permitan gestionar procesos comunicativos estratégicos que contribuyan a mejorar el ambiente organizacional, a comprender su entorno, aprovechar integralmente sus recursos internos, diseñar políticas y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer su competitividad y consolidar su reputación, para de esta manera lograr una mayor productividad integral.

## 11. RECOMENDACIONES

Luego de conocer el estado de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila y haber identificado sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a nivel comunicacional, es pertinente hacer una serie de recomendaciones dirigidas a la organización objeto de estudio, con el fin de propiciar que la comunicación empiece a ocupar el lugar que debe tener y de esta forma contribuir a su fortalecimiento institucional, al logro del posicionamiento de la organización frente a sus públicos de interés, el buen funcionamiento de sus procesos organizacionales, la dinamización de sus fortalezas y la mejora de sus debilidades.

- El Conservatorio departamental de música y canto del Huila debe conocer y reconocer su “entorno, contorno y dintorno”, es decir, tener claridad de lo que lo rodea, su perfil empresarial y la filosofía de su vida corporativa, determinando de esta manera la importancia y la necesidad de evolucionar y adecuarse a su entorno demandante.
- La organización debe darle valor e importancia a la comunicación interna en el desarrollo de sus procesos, y posibilitar la comunicación estratégica como herramienta para gestionar y desarrollar estrategias tendientes a facilitar la comunicación entre ella misma y su entorno.
- El Conservatorio departamental de música y canto del Huila, debe crear el área de comunicación o en su defecto, contratar a un profesional en este campo con capacidad y conocimiento en la gestión de la comunicación estratégica para que planifique los procesos comunicativos, mediante un PEC, encaminando estrategias al logro de los objetivos misionales y al crecimiento integral de la organización.
- El Conservatorio departamental de música y canto del Huila debe involucrar a los miembros de la organización en el desarrollo de su visión estratégica con el objetivo de que compartan valores y cultura corporativa con el fin de cohesionarlos y lograr que trabajen todos en la misma dirección.
- Hacer de la comunicación interna un catalizador para que las familias de quienes laboran en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila, también tengan conocimiento de su focalización estratégica y de esta manera se vinculen al proyecto organizacional.
- Finalmente, el Conservatorio departamental de música y canto del Huila debe fomentar un estilo de dirección fundado en el trabajo en equipo, en la participación y el

compromiso de los empleados, y en la creación y desarrollo de la cultura corporativa de la organización.

Cabe resaltar que el trabajo de grado propuesto no tiene la intención de solucionar las falencias percibidas, sino que pretende, más allá de cumplir con un deber académico, concientizar a la organización sobre la necesidad e importancia de la comunicación interna y de planificarla estratégicamente. Por lo tanto, éste proyecto se orienta hacia el mejoramiento de la comunicación interna en el Conservatorio departamental de música y canto del Huila.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- ALMENARA ALOY, Jaume, y otros. Comunicación interna en la empresa. 1ª. Ed. España: Editorial UOC, 2005. Pp. 51.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la planificación. España: Siglo XXI Editores, 1991. 199 p.
- ASTORGA, Alfredo; DER BIJL, Bart. Manual de Diagnóstico Participativo. Quito: Ed. Centro de Educación Popular, 1994. Pp. 20.
- BANCES, Alexander. Gestión del conocimiento en diagnóstico de comunicación. Cátedra Javeriana. Citado por Luisa Fernanda Mora, Tesis “Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT”, 2008 p. 13. [en línea] disponible en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>: [Citado en 14 de Enero de 2011]
- BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Ediciones Paidós. 1ª. Ed., 1992. Pp. 159.
- BERLO, David K. El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica. México: Ediciones El Ateneo, 2000. 266 p.
- BUENAVENTURA, Martha Lucía. El pensamiento estratégico en el DirCom. En: COSTA, Joan *et al.* Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. España. 2005. Pp. 61
- CAPRIOTTI, Paul. La comunicación interna. En: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo [en línea]. No. 13 (1998), <[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)> [citado en 10 de septiembre de 2010]
- CEES B.M., Van Riel. Comunicación Corporativa. España: Prentice Hall. 2001. Pp. 26.
- COSTA, Joan. La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999. Pp. 58-83.

- DUARTE, Gustavo. Características estructurales de la producción ALAIC: Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-17. En: Comunicación y Sociedad [en línea]. No. 6 (2006). Disponible en: <[http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2006\\_6/131-158.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/2006_6/131-158.pdf)> [Citado el 10 de octubre de 2010].
- ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>> [Citado en 7 de Octubre de 2010].
- ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>
- FERNANDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas, 1997. Pp. 27.
- FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. México: Edit. Trillas, 1998. Pp. 13.
- FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: COSTA, Joan *et al.* Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. España. 2005. Pp. 45.
- GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación corporativa en el siglo XXI. 3ª edición. Gestión 2000, Barcelona, España. 2004.
- KAPLÚN, Mario. Una pedagogía de la comunicación. Proyecto didáctico Quirón No. 101. España: Ediciones La Torre, 1998.
- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Fondo de Cultura económica, (1/01/1990). P 392 pgs.
- KREPS, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Madrid: Ed. Addison Iberoamericana, 1995. Pp. 103
- LOPEZ JIMENEZ, Daniel Fernando. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. Centro de Investigaciones de la comunicación corporativa organizacional CICCO. Colección de textos universitarios, Universidad de la Sabana, primera edición. Bogotá, 2007. Pp. 21.
- LUCAS MARIN, Antonio. Sociología de las organizaciones. Madrid: Editorial McGRAW-HILL, 2002.

- MASSONI, Sandra. Los desafíos de la comunicación en un mundo Fluido. En: FISEC- Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora [en línea]. No. 10 Pp.45-56 (2012) <<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=952>> [citado en 7 de abril de 2012]
- MEYER RODRIGUEZ, José Antonio. Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. 1ª. Ed. Fundación Manuel Buendía. México, 2009.
- OCKRENT, Isabelle. Prólogo de: LIBAERT, Thierry en: El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial: LIMUSA, 2.000. Pp. 17.
- PEREZ, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. España: Ed. Ariel. 2001. Pp. 428.
- ----,----. El estado del arte de la Comunicación Estratégica: Conferencia en: BIENAL IBEROAMERICANA DE COMUNICACIÓN (8:08:2011). Mexico. (En Línea). <[http://www.tendencias21.net/estrategar/El-estado-del-Arte-de-la-Comunicacion-Estrategica\\_a170.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/El-estado-del-Arte-de-la-Comunicacion-Estrategica_a170.html)> [Citado en 10 septiembre de 2011].
- ----,---- y MASSONI, Sandra. La nueva teoría estratégica: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. España: Ed. Ariel. 2009.
- PIZZOLANTE, Italo. La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: CONGRESO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EJECUTIVA. Ponencia del I Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva. Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo. Venezuela, 2001.
- ----,----. Gerencia de la comunicación corporativa: El poder de la comunicación estratégica. Primera Edición. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004. Pp. 109.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, “Diagnóstico de Comunicación”, CIESPAL, Quito, 1985, p. 17
- PUYAL, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. En: 5campus.com, Sociología [en línea], <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> [citado en 4 de marzo de 2010]
- RITTER, M. Cultura organizacional. La Crujía. Buenos Aires. 2008.
- SALADARRIAGAS, Hilda. Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. En: *Revista Latina de Comunicación Social* [en línea]. No. 60 (2010) <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>> (citado en 11 de noviembre de 2010).

- SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997. Pp. 15
- ----.----. El poder y la acción a través de la Comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. 1ª. Ed. Buenos Aires: Granica, 2011. Pp. 31.
- TIRONI, Eugenio y CAVALLO, Ascanio. Comunicación Estratégica: vivir un mundo de señales. Chile: Ed. Taurus, 2004. Pps. 51-52, 57.

# **ANEXOS**

### Anexo A. Formato de observación

CONSERVATORIO DE MUSICA Y CANTO DEL HUILA						
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA						
	CANALES/MEDIOS DE COMUNICACION	CARACTERISTICAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE(S)	PROPOSITO	PUBLICO AL QUE VA DIRIGIDO
INTERNO	CIRCULAR					
	MEMORANDO					
	CARTA					
	INFORME					
	CORREO ELECT.					
	MANUALES					
	REUNIONES					
	TELEFONO					
	BOLETIN					
	CARTELERA					
	REVISTA					
	PERIDICO INSTITUCIONAL					
	BUZON DE SUGERENCIAS					
	DIALOGOS					
	MANEJO DE PODER					
LIDERAZGO						
EXTERNOS	PAUTA PUBLICITARIA					
	PAGINA WEB					
	PENDON/VALLA					
	PLEGABLES					
	FOLLETOS					
	VOLANTES					
	MERCHANDISING					
	LOGO					
	LOGO SIMBOLO					
	FACHADA					
	UNIFORME					
PAPELERIA						

## Anexo B. Estructura de la entrevista aplicada a administrativos

<i><b>Factores de la comunicación</b></i>	<i><b>Preguntas</b></i>
<i>Emisor</i>	<p>1. <i>¿El Conservatorio de música y canto posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de una empresa?</i></p> <p>2. <i>El Conservatorio incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?</i></p>
<i>Mensaje</i>	<p>3. <i>¿Los mensajes de la comunicación interna del Conservatorio son genéricos o incorporan aspectos de los valores corporativos de la organización?</i></p>
<i>Canal o medio</i>	<p>4. <i>¿El Conservatorio de música y canto del Huila tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?</i></p> <p>5. <i>¿Todos los miembros de la organización conocen y distinguen los canales de comunicación interna como algo que identifica y distingue al Conservatorio de música?</i></p>
<i>Receptor</i>	<p>6. <i>¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje de la organización Conservatorio de música o como un mensaje del área que se lo envió?</i></p>
<i>Retroalimentación</i>	<p>7. <i>Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna en el Conservatorio de música y canto del Huila?</i></p>

### Anexo C. Estructura de la entrevista aplicada a docentes

<b>Factores de la comunicación</b>	<b>Preguntas</b>
<i>Emisor</i>	<p>1. ¿El Conservatorio de música y canto actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?</p> <p>2. El Conservatorio busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores en el diseño de su esquema de comunicación interna?</p>
<i>Mensaje</i>	<p>3. ¿Los mensajes de la comunicación interna del Conservatorio ayudan a mejorar las relaciones laborales?</p>
<i>Canal o medio</i>	<p>4. ¿Los canales de comunicación interna son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización?</p> <p>5. ¿Los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna o son de uso exclusivo para algunos funcionarios?</p>
<i>Receptor</i>	<p>6. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna del conservatorio lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?</p>
<i>Retroalimentación</i>	<p>7. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna del Conservatorio pues es consiente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?</p>

## Anexo D. Formato de encuesta aplicada a público interno

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
CONSERVATORIO DEPARTAMENTAL DE MUSICA Y CANTO DEL HUILA  
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
ENCUESTA

En mi calidad de estudiante de comunicación social de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana y autorizada por el CONSERVATORIO DE MUSICA Y CANTO DEL HUILA, estoy realizando un diagnóstico de la comunicación interna en la organización.

Por lo anterior, agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

**ROL:** Administrativo  Docente

**SEXO:** Femenino  Masculino

### TIEMPO DE VINCULACIÓN:

Menos de un año  1 a 5 años  6 a 10 años  De 11 a 15  Más de 16 años

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la comunicación interna. Por favor marque con una X la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia.

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna, ¿identifica claramente quien se lo envía?  
SI  NO  Algunas veces  NS/NR
2. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?  
Dirección y Coord. Académica  Secretaria  Docentes  Secretaria de Cultura
3. ¿Con que frecuencia recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla el Conservatorio?  
Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca
4. ¿Con qué frecuencia tiene acceso a la información sobre aquellas cosas relacionadas con su área de trabajo?  
Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca
5. ¿Los mensajes que recibe del Conservatorio son claros?  
Si son claros  Medianamente claros  No son claros  NS/NR
6. ¿Son oportunos los mensajes que recibe?  
SI  NO  Algunas veces  NS/NR
7. ¿La información transmitida a través de los medios de comunicación del Conservatorio es interesante?  
SI  NO  Algunas veces  NS/NR

8. ¿Considera que la comunicación en el Conservatorio es fluida?  
 Muy fluida  Fluida  Algo Fluida  Poco Fluida  NS/SR
9. ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna en el Conservatorio?  
 Muy efectiva  Efectiva  Algo efectiva  Poco efectiva  Nada efectiva
10. ¿Identifica una estructura de comunicación interna en el Conservatorio?  
 SI  NO  NS/NR
11. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el Conservatorio?  
 SI  NO  Algunos Medios  NS/NR
12. ¿Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna?  
 SI  NO  Algunas veces  NS/NR
13. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la institución?  
 Cara a cara  Volantes  Periódico institucional   
 Teléfono  Circulares  Reuniones   
 Correo electrónico  Cartelera  Otro
14. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Conservatorio?  
 Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  Nunca
15. ¿Cuál considera es el medio más eficaz para recibir información en el Conservatorio?  
 Cara a cara  Reuniones  Plegable   
 Boletín  Circulares  Revista   
 Correo electrónico  Cartelera  Cartas   
 Eventos  Actas  Memorandos
16. ¿Cuál es el medio que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?  
 Cara a cara  Carta  Otro   
 Teléfono  Cartelera   
 Correo electrónico  Circular
17. ¿Qué medio de comunicación debería implementar el Conservatorio para mejorar la comunicación interna?  
 Plegable  Boletín  Intranet   
 Revista  Reuniones  Otro   
 Periódico institucional  Video conferencias
18. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?  
 SI  NO  Algunas veces  NO APLICA

19. ¿Con qué frecuencia se comunica con usted su jefe?  
Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  Nunca
20. ¿Existe suficiente diálogo con sus compañeros de área?  
Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  Nunca
21. A la hora de transmitir información del Conservatorio a sus compañeros de área, cuáles de los siguientes obstáculos encuentra:
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Ausencia de un procedimiento definido                                    | <input type="checkbox"/> |
| Exceso de información a trasladar  | <input type="checkbox"/> |
| Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información | <input type="checkbox"/> |
| Ausencia de materiales adecuados   | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de los canales idóneos para ello                         | <input type="checkbox"/> |
| No encuentro ningún obstáculo  | <input type="checkbox"/> |
22. ¿Cuál es el escenario que más utiliza en el Conservatorio para comunicarse con el personal administrativo:
- |                   |                          |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Área de entrada   | <input type="checkbox"/> | Pasillos          | <input type="checkbox"/> |
| Área de cafetería | <input type="checkbox"/> | Secretaría        | <input type="checkbox"/> |
| Cubículos         | <input type="checkbox"/> | Salones de ensayo | <input type="checkbox"/> |
| Auditorio         | <input type="checkbox"/> | Otro?             | <input type="checkbox"/> |
23. Los encargados de gestionar la información en los medios de comunicación interna ¿se preocupan por tener en cuenta sus quejas, sugerencias o reclamos?  
Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  Nunca

Gracias.