

LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN EL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN EN DANZA DEL
BALLET FOLKLÓRICO DE ANTIOQUIA (CFD)

José Alejandro Bedoya Álvarez

Universidad de Pamplona
Facultad de Artes y Humanidades
Programa de Comunicación Social
Campus Villa del Rosario

2018

LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN EL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN EN DANZA DEL
BALLET FOLKLÓRICO DE ANTIOQUIA (CFD)

José Alejandro Bedoya Álvarez

1'090.495.245

Trabajo de Grado Modalidad Investigación

Directora de Trabajo de Grado

Martha Lucía Herrera Leal. Cs.

Universidad de Pamplona

Facultad de Artes y Humanidades

Programa de Comunicación Social

Campus Villa del Rosario

2018

Resumen

La Corporación Ballet Folklórico de Antioquia es una organización con gran trayectoria a nivel nacional e internacional por su ardua labor e ingenio en la recuperación de las raíces culturales de Colombia a través de la danza y la música; estrategia que le ha permitido competir en un mercado globalizado y merecedor de grandes reconocimientos a nivel mundial.

Sin embargo, en la actualidad se enfrenta a los diferentes cambios que las nuevas dinámicas sociales han traído consigo, lo que repercute en el desarrollo organizacional y su campo de acción, lo que le ha generado la adaptación ágil para cumplir con las nuevas necesidades que el público externo demanda.

Por lo tanto se propone, a través de una investigación a los procesos internos de la corporación, el diseño de un plan de comunicación estratégico que permita seguir fortaleciendo los procesos organizacionales existentes en la entidad y analizar alternativas y espacios comunicacionales innovadores, que permitan robustecer la reputación y continuar dando cumplimiento a la misión con la cual se fundó el Ballet Folklórico de Antioquia y sus áreas estratégicas de negocio, del cual se desprende la Corporación Ballet Folklórico.

Palabras clave:

Plan de comunicación estratégico, público interno, comunicación organizacional, reputación, talento humano.

Abstract

The Ballet Folklórico de Antioquia Corporation is an organization with great national and international recognition for its hard work and ingenuity in the recovery of the cultural roots of Colombia through dance and music; strategy that has allowed him to compete in a globalized market and deserving of great recognitions worldwide.

However, at present it is faced with the different changes that the new cultures have brought with it, which affects the organizational development and its field of action, and that must adapt quickly to meet the new needs that the external public experiences.

In this way it is proposed, through a research to the internal processes of the corporation, a strategic communication plan that allows to continue strengthening the existing organizational processes in the corporation and to analyze new alternatives and communication spaces in which it can be included to strengthen the reputation and continue fulfilling the mission with which the Ballet Folklórico de Antioquia and its strategic business areas were founded, from which the Ballet Folklórico Corporation emerges.

Keywords:

Communication Strategic Plan, internal public, organizational communication, reputation, mission, human talent.

Tabla de contenido

Capítulo I.....	11
Problema.....	11
1.1. Contextualización.....	11
1.2 Planteamiento del Problema.....	14
1.3. Formulación del problema.....	19
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. General.....	19
1.4.2. Específicos.....	20
1.5. Justificación.....	20
1.6. Limitaciones.....	25
Capítulo II.....	26
Marco Referencial.....	26
2.1. Antecedentes.....	27
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Comunicación Estratégica Empresarial.....	30
2.2.2. Cultura y Comunicación.....	32
2.2.3. Cultura organizacional de los públicos internos.....	35
2.2.4. Desarrollo humano en la construcción de escenarios organizacionales.....	41
2.2.5. Plan de Comunicación Estratégico.....	43
Capítulo III.....	46
Marco Metodológico.....	46
3.1. Enfoque metodológico.....	46
3.2. Diseño metodológico.....	47
3.3. Nivel de investigación.....	48
3.4. Población y muestra.....	49
3.5. Cronograma.....	52
3.6. Presupuesto.....	54
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
3.7.1. Objetivo específico 1.....	56
3.7.2. Objetivo específico 2.....	57
3.7.3. Objetivo específico 3.....	58
3.7.4. Objetivo específico 4.....	59

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	66
3.8.1. Tabulación de la entrevista semiestructurada	66
3.8.2. Triangulación de la información	71
3.8.3. Análisis por variables	72
3.8.4. Análisis de la encuesta tipo Likert	78
3.8.5. Análisis del Árbol de problemas	98
3.8.6. Análisis de la Matriz DOFA	102
3.8.7. Análisis de la Observación directa	108
3.8.8. Análisis de los Grupos de discusión	108
Capítulo IV Resultados de la investigación	110
4. Diseño del plan de comunicación estratégico	110
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	145
5.1. Conclusiones	145
5.2. Recomendaciones	147
Bibliografía	149
Anexos	152

Lista de tablas

Tabla 1. Entrevista Semiestructurada, 2018	71
Tabla 2 Triangulación de la información, 2018.....	72
Tabla 3 Matriz DOFA. Elaboración propia, 2018	103

Lista de gráficas

Gráfica 1. Ubicación geográfica Centro de Formación en Danza (CFD) del Ballet Folklórico de Antioquia, Sede Principal, 2018	50
Gráfica 2. Ubicación geográfica Centro de Formación en Danza (CFD) del Ballet Folklórico de Antioquia, Sede Alternativa, 2018.....	51

Lista de figuras

Figura 1. Escala de las necesidades de Abraham Maslow (1.962).....	22
Figura 2. Diseño metodológico. Elaboración propia, 2018.....	47
Figura 3. Satisfacción del público interno en la corporación. Elaboración propia, 2018	79
Figura 4. Consideración de alta carga laboral. Elaboración propia, 2018	80
Figura 5. Consideración de baja carga laboral. Elaboración propia, 2018.....	81
Figura 6. Preparación del personal frente al cargo a desarrollar. Elaboración propia, 2018	82
Figura 7. Inconvenientes de los colaboradores frente a las instrucciones dadas. Elaboración propia, 2018	83
Figura 8. Depuración de trabajo por parte de los colaboradores. Elaboración propia, 2018	84
Figura 9. Iniciativa personal por parte de los colaboradores por mejorar el entorno laboral. Elaboración propia, 2018	85
Figura 10. Definición de funciones y responsabilidades de los colaboradores. Elaboración propia, 2018.....	86
Figura 11. Motivación de los colaboradores en su puesto de trabajo. Elaboración propia, 2018	87
Figura 12. Atención y seguimiento otorgado a los colaboradores. Elaboración propia, 2018	88
Figura 13. Atención a sugerencias de los colaboradores para toma de decisión. Elaboración propia, 2018	89
Figura 14. Capacidad por parte de los colaboradores, de debatir inconvenientes en el trabajo. Elaboración propia, 2018	90
Figura 15. Generación de espacios para retroalimentar a los colaboradores. Elaboración propia, 2018.....	91
Figura 16. Existencia de equipos de trabajo entre colaboradores. Elaboración propia, 2018	92
Figura 17. Funcionamiento de la comunicación interna entre colaboradores. Elaboración propia, 2018.....	93

Figura 18. Nivel de propiedad de los colaboradores en éxitos y fracasos. Elaboración propia, 2018.....	94
Figura 19. Capacidad de expresar opiniones en colaboradores. Elaboración propia, 2018	95
Figura 20. Nivel de integración entre colaboradores. Elaboración propia, 2018	96
Figura 21. Retroalimentación recibida por parte de los colaboradores de su superior. Elaboración propia, 2018	97
Figura 22. Árbol de problemas. Elaboración propia, 2018	99
Figura 23. Árbol de objetivos. Elaboración propia, 2018	101

Capítulo I

Problema

1.1. Contextualización.

El Ballet Folklórico de Antioquia (BFDA) fue fundado en 1991 en la ciudad de Medellín por el señor Albeiro Roldán Penagos y un grupo de talentosos bailarines, con la finalidad de crecer como una empresa de gestión cultural capaz de, a través de su constante trabajo, rescatar las tradiciones culturales en el país, emplear la danza como un método de educación social y poder lograr la profesionalización de la danza en Colombia.

Un año después de su fundación, Albeiro Roldán Penagos comprendió que para poder lograr el sueño con el cual se creó el BFDA se debía educar en la danza, es por ello que nació el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia (CFD), un espacio destinado para la práctica y perfeccionamiento de sus espectáculos, abierto únicamente para personas con destrezas en el baile que quisieran ser parte del elenco existente en el momento.

Bajo esta metodología y su arduo trabajo el BFDA fue estableciéndose con los años como un referente a nivel nacional e internacional de la cultura colombiana y la danza en general, tanto así que alcanzó logros como la Medalla de Oro en las Olimpiadas Mundiales de Folclor Estilizado en Dijon, Francia, primer puesto en el Festival Castillo de Gorizia, Italia y algunos galardones del gobierno de Colombia que le dan el carácter de Patrimonio Cultural de la Nación; representó a Colombia en los Juegos Olímpicos Beijing 2008 y en 2012 recibió ovación por más de 40.000 espectadores con sus más de 34 presentaciones en los Estados Unidos.

Cada logro fue fortaleciendo y consolidando el ideal con el que se fundó la corporación, por tal motivo el BFDA no dejó de crecer e innovar tanto en su formación como en sus espectáculos, entre los cuales se destacan: COLOMBIA VIVA, VEN A MEDELLÍN y ASÍ ES COLOMBIA, todos con la finalidad de hacer un homenaje a las distintas regiones de Colombia. Recientemente llevó a escena dos espectáculos de danza contemporánea: NACISTE VOS y ETNIAS-SKENÁ, este último contó con el apoyo del Ministerio de Cultura de Colombia en reconocimiento por su larga trayectoria; ambas obras le permitieron incursionar en nuevo mercado de la escena mundial. Más de 20 países han disfrutado sus espectáculos de danza y música, entre ellos: China, Japón, Francia, España, Rusia, México, USA, Cuba y Emiratos árabes.

Por su parte, el Centro de Formación en Danza de Ballet Folklórico de Antioquia, ubicado en la ciudad de Medellín, que funciona desde hace 26 años, establece en su misión promover “el estudio, la práctica, la enseñanza y el disfrute, tanto de las tradiciones dancísticas colombianas como de las diferentes técnicas universales de la danza, en un ambiente que favorece el desarrollo humano a partir de nuestros valores corporativos” (Misión institucional CFD); de allí la necesidad de consolidar un semillero de futuros integrantes del Ballet Folklórico de Antioquia a partir de la formación académica.

A la fecha, el Centro de Formación en Danza de Ballet Folklórico de Antioquia cuenta con un público interno caracterizado por tener un total de 20 personas, 8 de ellas en labores administrativas distribuidas en roles como administrativos y financieros, gerente, director de mercadeo, comunicador y asistentes; y 12 personas más, dedicadas a la formación que establece relaciones con públicos externos como instituciones educativas, empresas públicas, privadas y personas naturales, que de ellas se varía la manera de relacionarse al momento de solicitar servicios artísticos de la compañía para presentaciones, eventos en el café teatro de la

corporación o, por el contrario, para acceder al Centro de Formación en Danza como alumno, incrementando su potencial en trabajo, desarrollo y proyección de acciones/funciones para la consecución de objetivos organizacionales, que se condensan en su visión “Ser una Escuela de Danza de carácter formal con altos niveles de calidad, sostenible social y económicamente, con estándares de excelencia académica y en alianza con otras entidades nacionales y extranjeras” (Visión institucional CFD).

El Centro de Formación en Danza de Ballet Folklórico de Antioquia, actualmente es reconocido en el departamento por formar a los mejores bailarines de Colombia no solo en la parte del saber sino del ser, llevando siempre como legado “la promoción del fortalecimiento de las identidades culturales colombianas por medio del disfrute de la danza y la música como expresiones artísticas...” el cual se evidencia en su misión organizacional.

Por otro lado, el reconocimiento no solo es a nivel nacional sino internacional y así se evidenció, por citar un ejemplo reciente, el pasado 24 de julio del 2018, en donde presentó su espectáculo “Colombia Viva” en Honduras, bajo el marco de la celebración del “Mes de Colombia” con la cual recibió apreciaciones como “derroche de talento, alegría y versatilidad artística” al igual que “...se ha convertido en el mejor embajador cultural de Colombia ante el mundo, haciendo un homenaje a las distintas regiones de ese gran país a través de la danza, música y tradiciones” (Latribuna.hn, 2018); además de ser reconocido por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia como una entidad de formación que otorga el título de Técnico en Danza a nivel nacional.

A partir de este panorama de necesidades, la comunicación se constituye, por lo tanto, en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la

definición de identidad y el correcto direccionamiento interno del cual debe regirse el Centro de Formación en Danza de Ballet Folklórico de Antioquia para su desarrollo.

1.2 Planteamiento del Problema

En la composición organizacional del Centro de Formación en Danza Ballet Folklórico de Antioquia, población objeto de estudio de la presente investigación, se identifica que los procesos comunicacionales del público interno están inmersos en sus procedimientos dentro de la organización, los cuales se generan a partir de un sistema gerencial que nace en los directivos de manera descendente, en donde las decisiones se toman a partir de cómo se ha venido trabajando; limitando la exploración de nuevos mercados, públicos e ideas de captación de clientes, lo que finalmente repercute en la ejecución de labores por parte del público interno, al no sentirse en la capacidad de proponer sino, netamente, obedecer.

Con el paso del tiempo, los objetivos con los que se fundó el BFDA se fueron logrando paulatinamente, cada vez más la corporación lograba establecerse como uno de los mejores y mayores referentes a nivel mundial de danza, cultura e historia colombiana, pero con ello identificaron una enorme falencia; los espacios de participación y reconocimiento en los cuales podían hacer presencia eran algo esporádico y con una duración limitada. Tiempo más tarde, la corporación empezó a generar más gastos que ingresos, puesto que contaba con un gran número de personal, directo e indirecto, pero su flujo de caja era escaso ya que las presentaciones de los espectáculos no eran suficientes.

Frente a esta situación Gabriel Pacheco, Coordinador del Centro de Formación, manifestó que a pesar del crecimiento que ha tenido la corporación a través de los años, hoy se hace necesaria

la implementación de una estrategia que ayude a posicionar al Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia como un referente formativo a nivel nacional al ser esta la línea de negocio madre de la corporación, que permitirá alcanzar muchos más logros de los establecidos.

Aunque lleva 26 años de fundado el CFD, los objetivos alcanzados no han sido los esperados puesto que la corporación ha dedicado todo su apoyo y tiempo al Ballet Folklórico como marca o show, netamente al primer elenco y sus presentaciones, con lo que ha logrado recaudar mucho dinero pero su contratación es esporádica y esto afecta directamente a la sostenibilidad de la corporación, porque genera dependencia en una sola línea de negocio y “es este el inconveniente mayor, la corporación se ha movido tanto en muestras y presentaciones artísticas que cree que es esta la única fuente de ingresos y reconocimiento que podemos tener, dejando a un lado todo el proceso formativo que hemos realizado durante tantos años en el Centro de Formación, creando una reputación muy superficial en nuestros públicos” según expresa Pacheco, coordinador del Centro de Formación.

Con base en lo anterior, Gabriel Pacheco es consciente que la organización debe moldearse al público y no el público a la organización, por lo que se ha empeñado en hacer comprender que la corporación debe desarrollar una estrategia que le permita seguir creciendo como organización e institución formativa, pero no ha contado con el apoyo por parte de los superiores, quienes están inmersos en una cultura en donde solo existe un flujo de comunicación descendente y un estado de confort en cuanto a no ver la necesidad de innovar en su estructura organizacional.

El CFD cuenta, en la actualidad, con 20 personas quienes conforman su equipo de trabajo, estos se dividen en 8 colaboradores en su parte administrativa y 12 en su parte de formación; 1 coordinador del CFD, 1 Directora Administrativa y financiera, 1 Gerente General, 1 Director de Mercadeo, 1 Comunicador, 2 Asistentes Integrales, 1 Director artístico y 12 docentes,

respectivamente; quienes están a cargo del proceso organizacional de la corporación y es en este punto donde se ven limitados frente a la consecución de las metas por la falta de un plan estratégico que guíe el curso de la corporación, por medio del reconocimiento de la importancia de la comunicación y el rol de cada uno de los colaboradores.

Las compañías a nivel nacional, en las últimas décadas, han concebido la comunicación como factor importante en la creación y fortalecimiento de vínculos humanos, los cuales se evidencian en la forma en que las personas desarrollan sus actividades, cómo se relacionan y complementan basados en sus propias culturas. Edgar H. Schein (1992) señala;

La cultura de una compañía es un conjunto de presunciones básicas, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo, cuando hay un intento de solucionar problemas externos o de integración interna y que funcionarán suficientemente bien para que sean considerados válidos y transmitidos a los nuevos empleados como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 25-26)

Con base en lo anterior, la compañía debe fomentar una cultura organizacional compuesta de creencias, valores, hábitos, tradiciones y actitudes, que se comparten entre los miembros de la empresa, relacionando la comunicación con la gestión del conocimiento, orientado a que aumente su aprendizaje desde lo organizacional y lo exploten para obtener una mayor competitividad, la cual guiará la toma de decisiones, la manera en que se ejecutan y planean las actividades y, especialmente, el fortalecimiento interno y externo de la comunicación.

Se debe partir por asentar que la comunicación interna se fortalece cada día más, ya no solo las grandes compañías son quienes se preocupan por su público interno sino todas en general, al asegurar que, teniendo como base la comunicación se logran grandes cambios que se reflejan en

la consecución de objetivos, porque es a través de ella que se puede transmitir quiénes son y para dónde van, factores importantes para la correcta articulación de todas las dependencias.

Competitividad, productividad y efectividad, son conceptos que hoy no pueden estar ausentes en cualquier organización. A partir de ello, las entidades han debido ir adaptando sus políticas, estrategias y formas de ver la realidad, pasando desde la lógica de la información a la de la comunicación en las organizaciones. (Herrera, 2013. p. 2).

Bajo un análisis de observación directa se pudo percibir el desempeño del público interno de la corporación, encontrándose como una de las características del Centro de Formación en Danza, la presencia de colaboradores jóvenes cuyas edades oscilan entre 22 y 30 años, variable que actualmente es considerada tendencia en el emprendimiento económico a nivel mundial, según lo afirma Jenny Montes en su informe nacional con base en los resultados de investigación dentro del proyecto “Estudio de la oferta de recursos técnicos y tecnológicos para favorecer los procesos de emprendimiento juvenil”, 2016. Frente a ello su reconocimiento en la ciudad ha sido muy bueno tanto así, que ha logrado ser un referente a nivel local, nacional e internacional de formación dancística, lo que conlleva a que si la organización es reconocida en la región es vital la oportunidad de mejora desde la implementación del direccionamiento estratégico.

Por lo anterior, es recomendable que el Centro de Formación de Danza tenga claro que el funcionamiento organizacional, no sólo se trata de tener una idea ganadora sino a través de qué estrategia se puede potenciar de manera interna para alcanzar ese objetivo.

Gira en torno a los equipos de trabajo, el aprovechamiento y motivación del talento humano, la implicación de los profesionales dentro de una cultura corporativa innovadora e integrada en la sociedad, donde priman factores como la calidad, eficacia, la mejora continua en los

procesos y donde la información, la comunicación y el conocimiento ocupen un lugar predominante. (García y Val, 1995, p. 54)

Las afirmaciones anteriores sugieren que se realice un replanteamiento del nivel organizacional en lo que compete a los públicos internos, en cuanto a reconocer lo que se quiere y cuáles son los factores que impiden ese crecimiento, basados en la capacidad del talento humano de la compañía. Retomando a Santiago Vázquez, Director de Recursos Humanos de Tedxgalicia afirma que, la empresa que se basa en la persona y no en el proceso, cae en el paternalismo, donde se es difícil corregir porque hay un vínculo afectivo; la empresa que se basa en el proceso y no en la persona, cae en la deshumanización, donde se percibe al colaborador como una máquina que no debe hacer más que cumplir, es por eso que se debe, como organización, basarse en el proceso a través de la persona, donde se motive a cumplir, teniendo claro que el individuo es lo más importante, pero que la organización debe seguir siendo competitiva en el mercado.

Con base a lo anterior, el Ballet Folklórico de Antioquia debe desarrollar una estrategia que permita consolidar y articular las áreas de la corporación para el correcto funcionamiento interno y externo, y seguir trabajando para la consecución de los objetivos con los cuales se fundó, en donde para ello se debe educar en la danza, la cultura e historia de manera más humana, cercana y participativa, enfocando todas sus fuerzas en la consolidación del Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia como un referente de formación dancística, aprovechando el aval por parte del Ministerio de Educación de Colombia para otorgar el título de “Técnico en Danza”, además de ser un espacio abierto para cualquier tipo de público y desarrollar un plan de estudio que les permita posicionarse en el mercado y, por ende, aumentar el flujo de caja necesario para seguir vigente en el mercado.

1.3. Formulación del problema.

Hablar de una propuesta de plan de comunicación estratégico, de carácter descriptivo y, por ende, informativo, no es otra cosa que un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Montserrat, 2014). Es por ello que se hace necesaria la articulación de todas las dependencias de la organización para el desarrollo y cumplimiento de logros planteados desde las directivas.

Para ello es primordial que el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, evidencie que toda manifestación comunicativa se realiza a través de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan sus labores, cómo se relacionan entre sí y complementan de acuerdo con sus propias culturas.

En ese sentido y para lograr una cultura de apropiación en el público interno de la organización, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo el direccionamiento estratégico entre el público interno fortalece la cultura organizacional y el logro de objetivos en el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, Colombia?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar un plan de comunicación estratégico enfocado en el direccionamiento y la correcta apropiación de la identidad corporativa entre el público interno del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, para su fortalecimiento organizacional en la región.

1.4.2. Específicos

Identificar por medio del diagnóstico participativo con el público interno, el proceso de comunicación organizacional del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Reconocer las oportunidades de mejora para el desarrollo de sus funciones, que tiene el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Analizar los canales de comunicación que tiene el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia y su efectividad para crecimiento de la corporación.

Diseñar una propuesta de socialización eficiente del plan de comunicaciones, con su respectivo análisis, impacto e incidencia en las demás áreas del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

1.5. Justificación

La comunicación es uno de los factores organizacionales más estudiados en los últimos años por su incidencia en el desarrollo de las compañías, pero, ¿hasta qué punto se está analizando más de lo mismo y priorizando temáticas anexas? Es precisamente, preguntas como estas, las que permiten replantear los procesos comunicativos dentro de las compañías, los cuales van más allá de un clima y una cultura organizacional.

La realización de este trabajo implica el análisis de las dinámicas organizacionales, la planeación interna, capacidad de respuesta y la administración del talento humano mientras se proponen alternativas de solución para la problemática identificada. Como lo explica Abraham Maslow (1962), la comunicación organizacional es un factor muy importante dentro de las

relaciones humanas y es que el ser humano, por naturaleza y de manera innata, necesita relacionarse para poder satisfacer sus necesidades básicas.

A partir de ello en 1943 Maslow presenta la “Teoría de la motivación humana” en la que expone una pirámide en orden ascendente compuesta de necesidades y aspectos que motivan al ser humano a la consecución de sus metas y satisfacción de necesidades. De acuerdo a esta propuesta, cada vez que el hombre satisface una de sus necesidades, surgen otras que modifican su comportamiento (Colvin y Rutland, 2008, p.6).

El orden de las categorías que hacen parte de la pirámide propuesta por Maslow son 5 y su descripción es la siguiente:

Parte con un primer grupo en el cual engloba las *necesidades fisiológicas*, que hacen referencia a las básicas del ser humano, como respirar o comer y son indispensables para la supervivencia del ser; continúa con las *necesidades de seguridad* que parte del sentirse seguro, estable y protegido, en los diferentes ámbitos del ser humano, amorosa, económica o personalmente; en la tercera categoría especifica las *necesidades de amor, afecto y pertenencia*, que aluden al sentir del ser humano, su parte frágil, el necesitar sentirse querido, aceptado y perteneciente a una comunidad o grupo social.

La penúltima categoría, *necesidades de estima*, suele ser confundido con las anteriores por su relación al sentimiento, pero, a diferencia de las anteriores, en esta Maslow se refiere a la necesidad del hombre por sentirse satisfecho con sus logros alcanzados, por el reconocimiento hacia él como persona y por ello que dividió esta categoría en 2 necesidades, la primera denominada *necesidad de estima inferior*, en la cual se engloba 1 necesidad del ser de sentirse aprobado por su círculo

social con reconocimiento y atención, y la segunda que lleva por nombre *necesidad de estima superior*, la cual hace referencia al respeto, aprobación y confianza pero hacia sí mismo.

Por último, en la cima de la pirámide, Maslow propone las *necesidades de auto-realización*, las cuales son las más elevadas y apreciadas por el ser humano. Son descritas como “la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer” (Simons, Irwin, Drinnien, 1987, P.1), es decir; alcanzar ese nivel de plenitud personas con sus logros personales, virtudes y defectos, en donde el ser siente que ha logrado y alcanzado todo aquello para lo cual nació.



Figura 1. Escala de las necesidades de Abraham Maslow (1.962)

Pero, ¿cómo se relacionan las necesidades básicas humanas y las necesidades organizacionales? Pensando en ello, Paul Capriotti, basado en escala propuesta por Maslow, planteó la “Escala de necesidades organizacionales” en la cual secciona dos grandes niveles, las necesidades primarias o básicas y las necesidades secundarias o discrecionales.

Capriotti define el primer nivel como aquel que es esencial para la subsistencia de la compañía, por lo que deben ser solventadas de manera correcta para garantizar larga vida a la organización en aspectos operativos, en este nivel define 2 tipos de necesidades: Existencia y Competitividad.

La existencia la plantea como el ser de la organización, aspecto que no es tenido en cuenta hasta que se enfrenta a sucesos que ponen en riesgo la subsistencia de la compañía. Esta necesidad es básicamente responsabilidad del público interno de la organización y no del mercado, puesto que, parte de las bases y objetivos propuestos en su creación. La competitividad, hace relación al ámbito externo, asociado a la capacidad de la organización de comercializar sus productos y/o servicios, garantizando siempre la capacidad de generar ingresos y beneficios.

El segundo nivel propuesto, se relaciona con el reconocimiento, imagen, reputación y referencia que genera la compañía en el público externo, aunque estas necesidades son de carácter “aspiracional” de la organización lo cual determina la decisión de la compañía de aspirar a ellas o no. En este nivel se delimita la necesidad de **Liderazgo** que hace referencia al ‘reconocimiento’ dentro del mercado que requiere una organización y la necesidad de **Integración** que es la cúspide de la pirámide. Está orientada a la vinculación de la organización con el tejido social para alcanzar y fortalecer el ‘reconocimiento social’ de la organización (Capriotti, 2015, p. 6).

Partiendo de ello, se hace necesario la creación y aplicación de un plan de comunicación estratégico que dirija la compañía a la consecución de metas partiendo de la premisa del fortalecimiento de la cultura de pertenencia, pilar importante identificado en la organización como necesidad, por parte del público interno hacia la empresa, teniendo en cuenta que, en las organizaciones el sentido de pertenencia se fortalece e inculca a través del seguimiento de las conductas del personal y el clima organizacional, en donde los colaboradores responden con su comportamiento de acuerdo a cómo se sienten en su entorno laboral.

Por lo anterior, la finalidad de este trabajo de grado es poder generar espacios motivadores e innovadores, partiendo de las necesidades expuestas anteriormente frente a las identificadas en Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, permitiendo desde la comunicación incidir en otros aspectos inherentes a ella, tales como la identidad, crecimiento, imagen y reputación, factores que repercuten a nivel corporativo en la productividad y competitividad, el funcionamiento y calidad de vida de los colaboradores, en el ensamble en procesos financieros, la distribución de recursos y en la completa planeación estratégica que afecta la rentabilidad y el crecimiento empresarial.

Es por ello que la implementación de un plan de comunicación estratégico permitirá al Centro de Formación en Danza Ballet Folklórico de Antioquia, afianzar los conocimientos frente a la comunicación en la empresa al ser una propuesta que permite consolidar el sentido de apropiación de la cultura organizacional por parte del público interno hacia la compañía, consolidando su estructura interna al propiciar un aumento en la productividad del personal, brindándole espacios de conocimiento, esparcimiento y actualización de conocimientos primordiales para el crecimiento tanto personal como profesional.

Pasando de la comunicación a la acción, se materializarán todos los supuestos identificados con anterioridad en la entrevista al Coordinador del Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia, por lo que la implementación de plan de comunicación estratégico generará cambios positivos a nivel externo e interno; a nivel externo porque tiene como fin reforzar y consolidar el plan de marketing de la empresa, replanteándose ¿cuál es el objetivo?, ¿cómo incrementar las ventas?, ¿cuál es el papel que juegan los medios de comunicación en el entorno?, ¿cómo está la reputación organizacional?, e identificar qué aspecto es el principal a reforzar en el momento, ¿visibilidad?, ¿confianza?, ¿calidad?.

A nivel interno porque permitirá trabajar con tiempo, pensar, repensar y planificar cuál es el camino más propicio para llegar al éxito, generando coherencia y cohesión con la identificación de los objetivos como empresa y el cómo alcanzarlos, por último y no menos importante, la implementación del plan de comunicación estratégico será la mejor opción para crear la cultura motivacional con el público interno, al encargarse de concretar los momentos del año para poner en marcha determinadas acciones e inculcar que si todos los miembros de la compañía son conscientes de su objetivo final, las razones por las cuales realizan determinada acción, cómo la realiza y los beneficios de reorientar los procesos, desencadenará un clima organizacional de motivación y crecimiento que permanecerá estable con el tiempo.

1.6. Limitaciones

Al ser una intervención organizacional estipulada desde la academia, regida a un reglamento, lineamientos y sujeta al horario académico al igual que al establecido por la corporación, se limita el tiempo puesto que el proceso desarrollado se enfoca en profundizar desde la búsqueda de categorías de investigación para que permitan estructurar de manera efectiva el plan de comunicación estratégico.

El diseño, planeación, propuesta y aplicación de la actividad es ejecutada por una sola persona, lo que también condiciona la velocidad con que se obtendrán resultados.

El espacio, tanto físico como emocional que brinda la corporación es limitado, al ser estos procesos nuevos en la organización, además que el aspecto corporativo no siempre es relevante por las organizaciones.

Capítulo II

Marco Referencial

A la hora de contextualizar las necesidades de la organización, con las proyecciones a futuro, se hace pertinente el análisis de la comunicación y sus componentes, al variar sus características dependiendo del espacio geográfico en el que nos situemos o el personal con el que se plantee el estudio.

En el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia se presentan determinadas oportunidades de mejora que desde la comunicación se pueden mitigar y consolidar un plan de acción frente a sucesos futuros, frente a ello, el panorama que se le da a los procesos comunicativos es muy alentador, al ser un personal joven dispuesto a aprender y crecer en lo posible, basados en la cultura de crecimiento que enmarca su razón de ser, partiendo de un conocimiento empírico por ello se es satisfactorio el poder implementar y reforzar los supuestos que se perciben de la comunicación y la necesidad de ella en la organización.

Para dicho proceso se determinaron categorías de investigación a desarrollar, que abarcan desde lo teórico los aspectos prácticos a trabajar en la corporación, siendo ellas: La comunicación estratégica empresarial, la cultura organizacional de los públicos internos, el desarrollo humano, comunicación y cultura, y territorio, los cuales enmarcan el proceso de construcción, consolidación y direccionamiento de la empresa, el manejo y la importancia de la motivación del público interno para retribuir a la productividad y eficiencia en los procesos, el desarrollo humano, aspecto principal en la filosofía de la empresa y la importancia que cumple en el proceso organizacional, y porque no hay cultura socialmente existente que no tenga, unido

a ella, un plan de difusión y, por tanto una comunicación que no tenga aspectos creativos y deje de transmitir valores de cultura, de identidad, respectivamente.

2.1. Antecedentes

En la actualidad es evidente que las organizaciones están siendo mucho más receptivas en cuanto a los beneficios que ofrece la comunicación, abriendo espacios realmente importantes para el desarrollo de estrategias comunicativas dentro de la compañía, evidenciando el alto grado de crecimiento y posicionamiento en el mercado que ello genera.

En vista de lo anterior y en función al reconocimiento de la comunicación se ha hecho primordial la indagación y estudio de la efectividad del proceso comunicativo en las organizaciones, detallando un panorama mucho más amplio en este reconocimiento profesional a nivel mundial.

Diego Fernando Pacheco Jiménez en su proyecto Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá, aplicado en la ciudad de Loja, Ecuador en 2014; elaboró y aplicó una serie de procedimientos encaminados al desarrollo de la organización.

Pacheco inicia el desarrollo de su propuesta analizando los aspectos generales de la entidad y la situación de ese momento de la comunicación, datos recogidos a través de la aplicación de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), lo que permitió evidenciar las oportunidades de mejora existentes en la compañía; a partir de ello comenzó a hacer hincapié en las fortalezas organizacionales de la entidad y generar ese reconocimiento por parte del público interno y, sobretodo, las directivas que son quienes dirigen los procesos a aplicar y evidencia la importancia de la articulación de las áreas para el logro de los objetivos de la organización.

Ese tipo de reconocimientos son importantes dentro del desarrollo de una entidad y en muchos casos es dado por hecho, lo que disminuye la participación y motivación del colaborador, es por ello que se hace pertinente dentro del público interno del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia el reconocimiento de los procesos, áreas, personas y roles para la estructuración y guía que la corporación debe arraigar.

La falencia de este reconocimiento puede inmediatamente ocasionar un mal clima organizacional, lo que repercutirá en la realización de tareas y el óptimo funcionamiento de la organización. Teniendo en cuenta que los procesos internos de una compañía pueden ser muy diferentes u orientados en aspectos distintos, su efectividad siempre va a estar relacionada al ambiente que se vive entre el público interno y la comunicación que con ellos se maneje.

Por eso el fin de propiciar y mantener un buen entorno laboral entre las diferentes áreas de la organización y entre jerarquía, genera el reconocimiento de la importancia de los mismos dentro de los procesos y es ese el objetivo que debe clarificar la corporación para el buen desarrollo organizacional.

Ejemplo de ello, lo exponen Carlos Enrique Palacio Villa y Andrea Carolina Rodríguez Romero en sus tesis de grado para optar por el título de Comunicador Social en el 2017 que lleva por nombre “Plan De Comunicación Estratégica para fortalecer el posicionamiento de la empresa Coveco S.A.S” en la ciudad de Cartagena, Colombia; con la cual proponen un plan de comunicación que contribuya a mejorar el posicionamiento de la compañía dentro del mercado, basándose en las oportunidades de mejora de la organización y su valor agregado que en este caso es el aspecto medioambiental.

Para ello establecieron una serie de actividades que permitiera identificar los factores más relevantes en el proceso organizacional de la compañía, sus falencias y el poder proponer a partir de ello una estrategia que mitigue lo especificado. A través de la observación directa pudieron describir y explicar el funcionamiento organizacional y su relación efectiva con las nuevas dinámicas del mercado, aplicaron encuestas a los directivos de Coveco S.A.S para contrastar lo percibido anteriormente con sus respuestas y, partiendo de ese análisis, poder diagnosticar de manera conjunta a la organización, fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores y encaminar las acciones individuales, a través de la aplicación de la Matriz DOFA, para así, estructurar el plan de comunicación estratégico para el fortalecimiento de la organización.

Ejemplo que puede ser tomado para el desarrollo de la propuesta “La comunicación como instrumento de gestión en el direccionamiento estratégico del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia (CFD)” puesto que también se establece la importancia de resaltar el beneficio que genera por encima del servicio que ofrece, lo que permitirá tener una mayor receptividad por parte del público externo y del interno, ya que si los colaboradores son conscientes de los beneficios que se ofrecen en el lugar donde trabajan, realizarán sus funciones con mayor disposición y reflejarán ante el público esa satisfacción laboral.

Tal y como lo proponen Melissa Ospina Vásquez, Yesica Rojo Torres y Jimena Zuluaga Posada en su trabajo de grado titulado “La comunicación organizacional, mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia.” para optar por el título de especialista en Alta Gerencia por la Universidad de Medellín, en el año 2014, donde su objetivo final es desarrollar una estrategia para dar a conocer de manera simple y práctica los aspectos y procesos que influyen para la estructuración de un Plan de Comunicación Organizacional, haciendo

énfasis en la participación conjunta de todos los miembros de la compañía, la proyección que debe existir ante sus clientes y la implicación en los procesos administrativos de la misma.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Comunicación Estratégica Empresarial

Retomando a María Teresa López Felipe, en su trabajo “La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno” (2013), la comunicación en el escenario organizacional de los colaboradores, facilita la gestión porque proporciona fluidez, consenso e información entre el público interno de la empresa y sus decisiones; es decir, las compañías que mantienen un flujo de comunicación abierto entre su personal, propician la participación activa de los colaboradores para que sean parte de los procesos y decisiones, dando la oportunidad de fortalecer los valores, el sentido de pertenencia e identidad corporativa, generando con ello un óptimo desarrollo organizacional.

La comunicación al interior de una empresa, posibilita la construcción y consolidación de procesos que brindan nuevas alternativas de interacción entre el público interno, asegurando que la toma de decisiones y planes de acción estén pensados desde la comunicación estratégica. Para ello, es necesario realizar un estudio de análisis de los canales de comunicación para conocer lo que se quiere comunicar, lo que verdaderamente se está comunicando y, finalmente, lo que interpretan y entienden los públicos internos.

El aporte de la comunicación estratégica, se refleja en la identidad empresarial, su clima y cultura organizacional e incluso, en el manejo de su plan de comunicaciones, las relaciones con sus públicos y su responsabilidad organizacional.

Frente a lo anterior, Francisco Javier Garrido desarrolla la comunicación estratégica “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo de acuerdo a unos objetivos puntuales y claros que dan una rentabilidad a la empresa” (Garrido, 2004, p.95). Partiendo de esta postura, Garrido propone que el manejo e implementación de una comunicación estratégica al interior de la compañía, es el que impulsa los cambios en la organización, permitiendo fortalecer su identidad al interior de la empresa y la presencia que ella tiene en su entorno, abarcando sus públicos internos y la responsabilidad social que debe manejar.

Por su parte, Freire y Silva (2001) resaltan que la comunicación estratégica solo alcanza su máxima capacidad cuando es empleada como un instrumento a la hora de planificar, implementar y evaluar procesos o actividades. A su vez, (Carrión citado en Gamboa 2017) afirma que en el desarrollo de la comunicación es vital tener estipulado lo que se quiere exponer, para que cuando se transmita el mensaje sea comprendido a cabalidad por el interlocutor tal cual como se ha estructurado. “Para este proceso se hace imprescindible el mitigar las posibles barreras o impedimentos en el normal desarrollo organizacional como pueden ser los factores emocionales, la falta de interés y tergiversaciones, que dificultan e imposibilitan el proceso comunicacional” (Carrión citado en Gamboa, 2017, p.99).

Desde el enfoque de Corrado, citado por Julca Bryan y Fava Marcos (1994) en su libro “Estrategias de Comunicación en organizaciones agroindustriales”, la estrategia comunicacional define quiénes son esos públicos, por qué es importante comunicarse con ellos, cuándo la comunicación debe ocurrir, quién es el responsable por mantenerla, cuál será el mensaje transmitido y cómo éste se vincula a los intereses, partiendo de la premisa que el mensaje es el

factor principal, con el único objetivo de que debe ser claro y comprensible a la hora de ser transmitido:

La estrategia de comunicación consiste en el plan de la empresa para transmitir mensajes a sus diferentes públicos. La estrategia define quiénes son esos públicos, por qué es importante comunicarse con ellos, cuándo la comunicación debe ocurrir, quién es el responsable por mantenerla, cuál será el mensaje transmitido y cómo éste se vincula a los intereses. No obstante, la parte más importante de la estrategia de comunicación es el ambiente de comunicaciones que la plana mayor crea. Para ser eficiente, la alta dirección debe liderar el planeamiento de las comunicaciones. (Bryan y Marcos, 1994, p.335)

A partir de lo anterior, y tomando en consideración los conceptos teóricos de los autores nombrados, la comunicación estratégica es prometedora dentro del desarrollo de una compañía, al ser parte esencial de la gestión de los procesos de trabajo, por lo tanto, se hace pertinente sensibilizar a los actores desarrollando su escucha activa, relaciones interpersonales, equilibrando su crecimiento laboral y propiciando espacios de participación conjunta.

Además, al fortalecer las competencias comunicacionales en una empresa se podrá evidenciar el logro de objetivos y metas estipulados por la compañía, lo que demuestra la influencia en la planificación, organización, dirección y ejecución de las actividades laborales, evitando así la desfragmentación y problemas comunicativos entre el público interno.

2.2.2. Cultura y Comunicación

En el desarrollo de esta investigación, se fueron evidenciando líneas importantes sobre las cuales basarse para el cubrimiento a cabalidad del proceso a aplicar. No se puede pensar

netamente en procesos comunicativos sin reconocer factores intrínsecos que convergen con ella de manera natural, porque hablar de comunicación no es solo referirse a lo interpersonal, laboral o canales de flujo que propician el cumplimiento de determinada labor, hablar de comunicación es ir más allá de lo percibido a simple vista, es recalcar la importancia de lo social en dicho término, es reconocer que la comunicación está presente en todo lugar pero que varía dependiendo de las características del espacio, cómo se desarrolla, cómo piensan y qué buscan.

Es por ello que se optó por abarcar a la cultura como categoría de investigación, teniendo en cuenta que el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia promueve y fortalece la tradición de la región y territorio como en conjunto de prácticas sociales y culturales que dinamizan las relaciones entre las colectividades y partiendo del concepto propuesto por Harris en el 2011 en el que afirma que “la cultura es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (p. 29). Por lo que, a partir de este concepto, se permite una mirada más amplia de la comunicación, centrándose de su implicación en el porqué del actuar y pensar de determinada comunidad, tal como lo afirma Abraham Nosnik (1998) “...la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado” (p.11).

En esa misma línea, “La comunicación es inseparable de la cultura. Es el otro lado de la misma moneda. No puede existir la una sin la otra. La cultura es comunicación y la comunicación es cultura” (Hall and Hall, 1990, sp).

Cualquier muestra cultural implica siempre una interacción entre los sujetos que hacen parte de su producción y ejecución. Los eventos comunicacionales implican relaciones estructuradas

simples y complejas. La forma simple se genera cuando los contenidos culturales son transmitidos directamente de un individuo a otro. Las formas complejas suponen multiplicidad de mensajes y maneras diversas de interacción, desde un individuo a un grupo hasta de grupos comunicándose con otros grupos.

La Unesco declaró en 1982 que:

La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, 1982, Declaración de México)

Así, de acuerdo a lo anterior, comunicarse es literalmente, el modo como las culturas funcionan, se construyen y se transforman. Los individuos que participan del proceso comunicacional, lo hacen desde su vivencia y conciencia, convirtiéndose de este modo en sujetos y objetos de todo el proceso. En este sentido, la comunicación es el puente que enlaza la vivencia del individuo con la de su grupo de pertenencia y, cuando es necesario, con individuos de otros grupos.

En los últimos 20 años, diferentes ramas del conocimiento han comenzado a percibir la influencia e importancia que tiene la comunicación en todos los ámbitos en los cuales se desarrolla, una de ellas es la sociología, que como lo ha denotado Donati, profesor de sociología en la Universidad de Bolonia, Italia, Director del Centro de Estudios de Política y Servicios Sociales CEPOSS y Coordinador del área de Política Social de la Asociación Italiana de

Sociología, la comunicación es la “materia prima” de la sociedad y de todo aquello que pueda calificarse como “Social” puesto que siempre se busca definir a la entidad social en términos comunicacionales, la empresa, la familia, las asociaciones, la escuela, la ciudad, y todas las formas de participación social se vienen estudiando como "sistemas comunicativos".

Fortalecer estos dos conceptos resulta importante en temas organizacionales, permitiendo concebir el campo de acción, alcance y bases de la comunicación como una esfera integral, un todo correlacionado en busca de estrategias concretas. La comunicación ha estado presente desde el origen del ser humano, pero ha ido trascendiendo los procesos culturales a través de la modificación de la forma en la cual nos comunicamos como por ejemplo el desarrollo de los medios impresos, de manera que comunicación y cultura han ido de la mano desde sus propios orígenes pero sin interferir en el desarrollo de los mismos, es decir, “la comunicación es el escenario en el que tiene lugar el cambio socio-cultural, pero no es el motor de dicho cambio” (Donati, 1995, p.4).

2.2.3. Cultura organizacional de los públicos internos

Dada la importancia que tiene en la actualidad para las empresas los temas referentes a la cultura organizacional, se convierte en un reto para los investigadores en comunicación poder incursionar en asuntos como la implicación que esta tiene en aspectos tan propios como el público interno de una organización, puesto que no todas las empresas están abiertas a estos cambios y más, porque aún existen compañías en la que los colaboradores son simplemente herramientas laborales.

Frente a ello se hace importante partir definiendo qué son los públicos internos y cuáles son sus tipos antes de poder abarcar la cultura organizacional. Según Brandolini y González Frígoli

en su libro “Comunicación Interna, claves para la gestión exitosa” (2009), el público interno son todas las personas que hacen parte internamente de la organización, los cuales no solo pasan gran parte de su día en el trabajo, sino que también se relacionan con personas ajenas a la organización, lo que los hace aún más importantes porque, en diferentes espacios del día, pasan de ser públicos internos a externos de la empresa. (p. 31), Lo anterior es respaldado por Capriotti, quien postula que el público interno de una organización es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración (1999, p. 35).

Es decir, el público interno engloba tanto colaboradores de planta como por prestación de servicios, directivos y todo aquel individuo que de una u otra manera se relacione con la organización y sean necesarios para su funcionamiento. En representación de lo anterior, la profesora Verónica de Casas en su módulo 3 “El papel de las Relaciones Públicas en la Identidad Corporativa,” de la Fundación Universitas los clasifica en 5 grupos, *los proveedores* que son los individuos u organizaciones que prestan un servicio necesario para el funcionamiento de la empresa, *Los empleados* que son todas aquellas personas que trabajan en pro del crecimiento de la compañía independientemente de su posición jerárquica. En este grupo se deben diferenciar los colaboradores normales y los directivos, puesto que los segundos tienen capacidad de elección, *Los consumidores* que son personas u otras empresas que adquieren los productos o servicios que se ofrecen.

A partir de ellos, la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones, *El entorno social* que hace referencia al lugar en el cual se desarrolla la organización, su campo de acción con las personas que conforman ese sector, y *las instituciones y agrupaciones* que son aquellas entidades de cualquier tipo que tienen relación con la organización. (p.2-3)

Teniendo claridad en lo anterior, el concepto de “Cultura Organizacional” es comprendido, de manera general, por varios autores como una serie de características, aptitudes y rasgos compartidos entre un grupo de personas, que les permiten la diferenciación de otros. Pero entonces, ¿qué es la cultura organizacional y qué la hace tan importante? Para ello, se debe partir de la distinción de los conceptos Cultura y Clima Organizacional, al ser usualmente confundidos y mal empleados por su estrecha relación.

Según Hitpass. B (2013) “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137). Dicho de otro modo, el término Clima Organizacional hace alusión a situaciones y sucesos momentáneos, que ocurren en un lapso determinado y que puede ser solucionado en brevedad. Es por ello que el clima organizacional está muy ligado al público interno, su forma de interactuar y acciones que ocurren en un tiempo en específico.

Por otro lado, la cultura organizacional referencia toda esa serie de factores intrínsecos en la identidad de la compañía, sus valores, creencias, hábitos, comportamientos, etc. Constituidos de forma natural con la compañía.

Frente a ello, Conexión ESAN (2015) habla acerca de 9 dimensiones que influyen en el clima organizacional de una compañía, la primera recibe el nombre de *estructura* y hace alusión con la organización de la empresa, cómo son sus procesos, organigrama, toma de decisiones, conductos, entre otros aspectos. En segundo lugar, se habla de la dimensión de *la responsabilidad*, la cual engloba la autonomía de los públicos internos específicamente al momento de realizar una acción o cumplimiento de una tarea en la empresa. El tercer factor alude *la recompensa* y no es más que la forma en que la compañía corresponde el trabajo y

logros obtenidos por su personal, lo que conlleva a una motivación en la constante mejora de las funciones y tareas del personal. En la siguiente dimensión se identifica los *desafíos o retos* que presentan en el camino, integrando la responsabilidad que debe existir para el logro de las metas.

En un séptimo espacio se referencia *las relaciones y/o interacción* que debe existir entre los distintos público objetivos, a continuación se encuentran los estándares, estos son las exigencias u objetivos que se deben cumplir como requisito evaluativo de la productividad y por último, y no menos importante, está *la identidad*, pilar importante en este estudio, que engloba la razón de ser de la compañía, cómo se muestra y diferencia ante el resto o como se expresa “evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta” (Conexión ESAN, Las nueve dimensiones del clima organizacional, 2015).

Según Conexión ESAN (2015) La falta o interrupción en una de estas falencias, puede ocasionar un punto de quiebre en el normal desarrollo organizacional, más específicamente, el clima de la compañía.

Al tener conocimiento claro de la diferenciación de ambos términos, es posible definir a cabalidad lo que es la Cultura Organizacional según varios autores, quienes, a pesar de sus arduos trabajos, evidencian diversidad de definiciones para el concepto dependiendo del ámbito en el cuál se parta.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos

problemas” (p.40). Schein identifica la cultura desde tres perspectivas interrelacionadas, estas son los artefactos y creaciones, que hace alusión a lo aceptado incondicionalmente; los valores, que enfrasca los ideales y objetivos del grupo y la forma en la que se lograrán; y las creencias fundamentales, que se refiere al lenguaje, la tecnología y la organización social.

Para Chiavenato (1989), la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p.464). Basado en este concepto es posible aseverar que el indicio o primer paso de la cultura organizacional son las distintas percepciones que se crean a partir de las prácticas cotidianas compartidas. Para reforzar lo anterior, según una investigación, la cual buscaba medir la intención emprendedora de estudiantes universitarios del departamento de Quindío, Colombia llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad y nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ubicando al Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia en esta realidad y con base en el estudio anterior, permite encontrar las bases apropiadas para la consolidación de la estrategia que posibilita la correcta apropiación de la identidad de la compañía al apoyar la hipótesis con la que se inició al ser, el personal de la compañía, muy joven con relación a lo comúnmente establecido, lo que lleva a constatar que la edad y el nivel educativo juegan un papel fundamental en el desarrollo y construcción de la cultura organizacional.

Por su parte Naranjo, Jiménez, y Sáenz (Citado en Mirón et al., 2004) expresan: “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización” (p.7). Así mismo Daniel R. Denison (1989),

considera que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.2).

Frente a ello, se hace pertinente el analizar los roles y tareas como factores clave dentro de las compañías ya que llevan a distinguir entre los distintos niveles de efectividad y eficacia que logran alcanzar diferentes empresas, es por ello que una de las más pertinentes descripciones acerca del rol organizacional es la realizada por Jeffrey Pfeffer (1987) en su trabajo titulado como “*Organizaciones y Teoría de la Organización*” en donde expone que:

Con el análisis de la socialización para roles organizacionales u ocupacionales se introduce el concepto de rol. La teoría del rol y los estudios de la presión de rol proporcionan otra perspectiva externamente orientada hacia la comprensión del comportamiento en las organizaciones. La teoría del rol se asemeja al condicionamiento operante por su insistencia en las consecuencias del comportamiento; el comportamiento en el rol, el comportamiento que se prevé, es reforzado de muchas maneras; el comportamiento ajeno al rol es típicamente castigado o ignorado. Además, como en muchos casos, las presiones de rol se aplican tanto mediante trueque como mediante influencia social informativa, que comunica al ocupante del rol lo que se requiere de él en el puesto. (Pfeffer, 1987, p. 23)

A partir de ello se puede concluir, que es más pertinente el desarrollo del trabajo a través de grupos y equipos con roles y tareas definidas; en lugar de centrar todo el interés y responsabilidad en un cargo particular, puesto que las conexiones entre imagen y rol organizacional van estrechamente ligadas a las actividades de cualquier miembro, determinadas por las exigencias y expectativas de sus otros pares, es decir, la imagen de las organizaciones se desarrolla a partir la teoría de los roles organizacionales entendidos como una red, en donde no se puede sujetar muy fuerte en lados al azar sin sentir jalones de otros puntos conectados a ésta.

2.2.4. Desarrollo humano en la construcción de escenarios organizacionales

El desarrollo humano como uno de los factores que permite el crecimiento desde las calidades de vida del individuo, incide en el desarrollo organizacional. Generalmente se pasa por alto el sujeto social y se presta más atención a métodos de producción que convierten al público interno en maquinaria productiva sin articulación con la calidad humana.

Tradicional y culturalmente se ha concebido al ser humano como un hacedor de necesidades, que tienden a ser infinitas, cambiando constantemente, reemplazables, modificables y diferentes, dependiendo de los factores que influyen en el desarrollo de la persona; pero el error es que no se identifica la diferencia entre las que son propiamente necesidades y sus satisfactores.

El ser humano tiene múltiples necesidades, es por ello que deben entenderse como un sistema interrelacionado que interactúa entre sí. Manfred Max Neef considera que las necesidades pueden desglosarse a partir de algunos criterios, según categorías existenciales y axiológicas, las cuales comprenden el ser, tener, hacer y estar, y, la protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, y libertad, respectivamente (Max Neef, 1936).

Partiendo de ello, en un ambiente corporativo se debe tener claridad que el desarrollo organizacional es profundamente humanista al ser el individuo, el inicio de todo el proceso; luego tiene influencia su entorno y por último repercute en el ambiente organizacional. Pensado en ello, Abraham Maslow propone en su teoría de la motivación humana que “la realización de las potencialidades de la persona son llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena.” (Maslow, 1968, p. 78). Además, agrega que la forma de ser, de hacer, de conocer, de sentir es lo que diferencia a las personas. Sus preferencias que dependen de su cultura, educación, nivel de vida, edad, época

en que viven, lugar en el que se desarrollan, marcan su comportamiento en sociedad y varían a lo largo de la vida, adoptando unos valores y relegando otros.

De esta manera, la motivación estaría compuesta por diferentes aspectos, cuyo nivel jerárquico de necesidad varía dependiendo de la intensidad de la voluntad o el querer. El motivo y deseo es un impulso por una cosa específica. Existen muchos más motivos que deseos y estos pueden ser expresiones distorsionadas de las necesidades.

Frente a ello, los principales postulados de la Teoría de la Motivación Humana de Maslow son: 1. El individuo tiene numerosas necesidades de importancia diferente y que pueden ser jerarquizadas. 2. El individuo busca satisfacer primero las necesidades que le parecen más importantes. 3. Una necesidad deja de existir (temporalmente) al ser satisfecha y el individuo busca satisfacer otra. Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco categorías o niveles y las representó mediante una pirámide, colocando en la base de la misma las necesidades básicas; en el segundo nivel las de seguridad; en el tercer nivel las sociales; luego las de autoestima y en la cúpula las de autorrealización (Colvin y Rutland 2008).

Además, en su teoría afirma que el ser humano satisface sus necesidades e inmediatamente crea otras. Por ello, partiendo del punto de vista organizacional, se debe fortalecer el sentido de pertenencia del personal interno con la organización sin olvidar factores anexos a ellos como sus formas de comunicación y las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. Lo que permite la suplencia al tercer eslabón propuesto por Maslow, que finalmente determina un logro o mejora en su calidad de vida.

Fortalecer el sentido de pertenencia es lograr que el ser sienta responsabilidad frente a una tarea, espacio u objeto, velar por ello y sentir la necesidad de protegerlo, es por ello que un

espacio organizacional carente de este sentido muy probablemente desarrolle intermitencias y dificultades a la hora de la concesión de metas y crecimiento organizacional, no inmediatamente y quizá no se evidencia en gran capacidad pero con la existencia de él, el ambiente generará una cultura de crecimiento en el personal al ser, la motivación personal, la principal meta del público interno.

2.2.5. Plan de Comunicación Estratégico

El plan de comunicación estratégico es aquel insumo que sirve de guía o herramienta de dirección en cualquier organización, en donde se establecen las estrategias, acciones, el mensaje a transmitir, los indicadores, tiempos, y todo lo necesario para el cumplimiento de metas que ayuden a mitigar aspectos por corregir y fortalecer el programa comunicativo de actuación organizacional. Molero (2005) lo define:

El esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional...

Con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad. (p. 4)

De ahí la importancia de la existencia de un ejemplar en las organizaciones, puesto que propicia fuerzas de cambio que evitan que las empresas se dejen llevar por los supuestos frente a nuevas necesidades del mercado o imprevistos que puedan presentarse, lo que la falta de ello genera que las compañías respondan ante estos de manera automática sin siquiera tener espacios de reflexión.

En el desarrollo del plan de comunicación estratégico, cada miembro cumple una función vital para los resultados esperados que se estiman como compañía, aunque es la parte Directiva

la que debe adentrarse en la estructuración del plan, la unión como equipo de trabajo con el público interno es factor fundamental, puesto que una sola acción de comunicación no es la panacea para la satisfacción de las necesidades de la organización y, por el contrario, en muchos casos puede llegar a ser contraproducente, generando serios problemas internos en la organización.

Por consiguiente, partiendo de los beneficios que genera el desarrollo de este ejemplar, la columna vertebral del plan de comunicación estratégico debería ser la siguiente, Análisis, antecedentes, objetivos, público interno o target de comunicación, mensaje, estrategia, acciones, cronograma, presupuesto, control y seguimiento e indicadores, según Cristina Aced, Periodista y Consultora de Comunicación Independiente, autora del documento “Manuales prácticos de las Pyme” (2014):

En el primer punto, según Aced, se busca dar inicio al documento consignando los resultados a partir de la aplicación de la matriz DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en el segundo se debe tener como referente la información de la empresa, su historia, sus procesos, etc., en el tercero, plantear los objetivos, señalando qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha, siendo cuantificados, medibles y alcanzables. En cuarto lugar, determinar a quién se va a dirigir las acciones, los medios para informarse y el estilo comunicativo, en quinto lugar, detallar elemento que se quiere comunicar al público, cómo quiere que se perciba por ellos, en el sexto se especifica la elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación, en el séptimo se debe detallar las actividades a desarrollar y los medios a utilizar, en el octavo la planificación en el tiempo para cada una de las acciones, en el noveno el presupuesto que se

destinará, en el décimo el control y seguimiento del cumplimiento del plan y, por último, los indicadores con los cuales se evaluará la gestión del plan. (p.62)

En otros términos, el plan estratégico de comunicaciones buscar ser esa herramienta que propicie una solución a las necesidades identificadas a través del diagnóstico aplicado en la organización, aumentando el impacto que genera en sus diferentes públicos y el conocimiento de cómo actuar frente determinadas situaciones que puedan presentarse en el desarrollo organizacional lo que permite ser una herramienta de direccionamiento estratégico para la consecución de metas, partiendo de las fortalezas que se tiene y las oportunidades frente al mercado.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Enfoque metodológico

Entre las diversas técnicas que se pueden utilizar a la hora de realizar una investigación se encuentran perspectivas cuantitativas y cualitativas. El enfoque de esta investigación se ubica en lo cualitativo con algunos insumos cuantitativos; Blasco y Pérez (2007) sobre lo cualitativo expresan. “Estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p. 25).

Con base en lo anterior, se encamina la investigación en lo cualitativo, por cuanto se analizó la comunicación entre el talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa, logrando tener una mayor claridad en la consecución de los objetivos planteados, propiciando el espacio para ahondar en las distintas percepciones del público interno frente a la corporación, específicamente en la satisfacción laboral y la cultura organizacional, factores que influyen en el desarrollo organizacional del Centro de Formación en Danza completar con el nombre.

Entre los métodos para la recolección de información se destacan la matriz DOFA, la revisión documental, encuesta tipo Likert, los grupos de discusión y la observación directa. Y desde lo cuantitativo se plantean algunas acciones puntuales de la investigación, sin que se convierta en la base de la misma, porque se busca señalar, entre ciertas alternativas, una solución que permita el crecimiento y la consecución de metas por parte de la organización a través del correcto

direccionamiento interno a su personal, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Entre ellas destacan la entrevista, el árbol de problemas y objetivo, y las gestiones de conocimiento, que, aunque se aplican con la finalidad de aumentar las posibilidades de contraste e incrementar la validez del estudio. Esto es cualitativo no cuantitativo. Realmente el instrumento de medición desde lo cuantitativo será la escala tipo Likert, que permitirá analizar la información a partir de unas líneas de medición a partir de los gustos e intereses del público objeto.

Lo anterior no lleva a considerar la investigación con un enfoque cualitativo, porque la cantidad de información numérica no sobrepasa ni se equilibra con la conceptual recolectada en el proceso.

3.2. Diseño metodológico

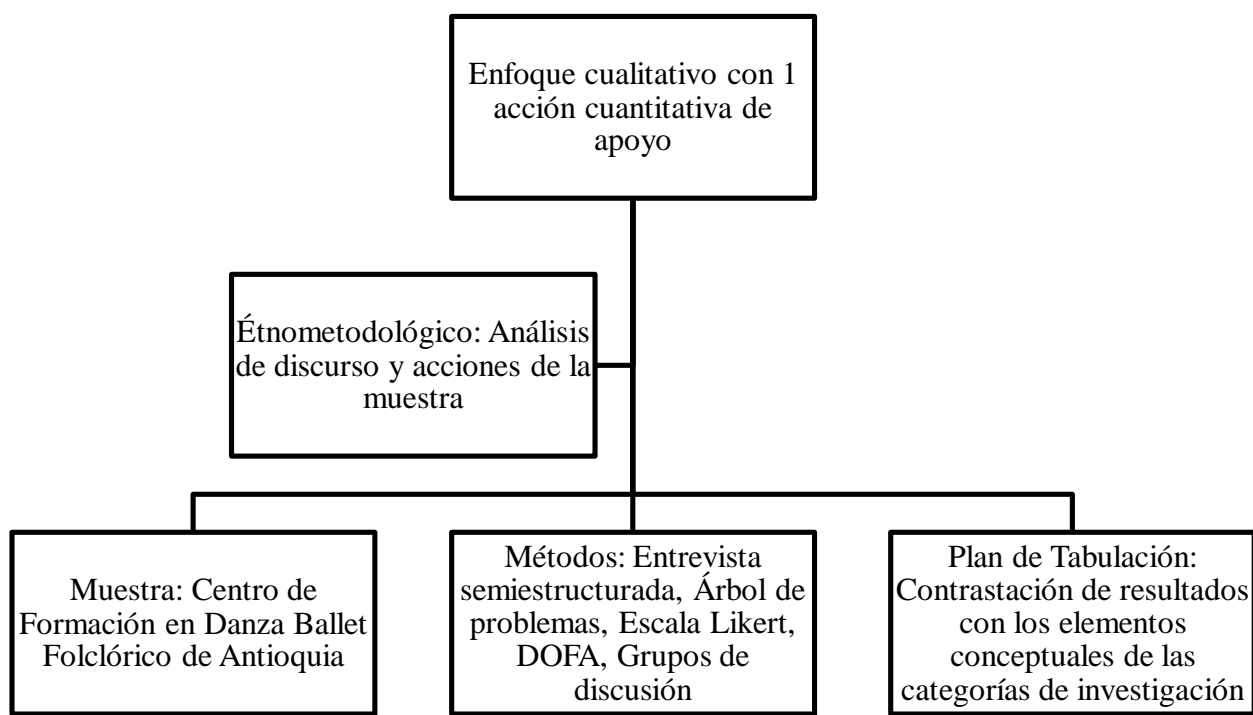


Figura 2. Diseño metodológico. Elaboración propia, 2018

3.3. Nivel de investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se optó por el nivel de investigación-acción participativa, teniendo en cuenta la necesidad de la interacción con la muestra poblacional, quienes hacen parte del público interno para la recolección de datos, su retroalimentación y aplicación de propuestas para mejorar la situación inicial detectada.

La investigación-acción participativa o investigación-acción es una metodología que presenta unas características particulares que la distinguen de otras opciones bajo el enfoque cualitativo; entre ellas se pueden señalar la manera como se aborda el objeto de estudio, las intencionalidades o propósitos, el accionar de los actores sociales involucrados en la investigación, los diversos procedimientos que se desarrollan y los logros que se alcanzan.

Durante la práctica del nivel de investigación acción participativa, se van reconociendo factores que anteriormente no se tenían claros, respecto a que el ser humano al ser tan cambiante, de momentos y sentimientos, aprende mucho más sobre la marcha, siendo parte y coinvestigador en el proceso de cambio y no solo un receptor de información que debe replicar. Es por ello que se pensó al colaborador como un aliado activo en este proceso investigativo, buscando demostrar que la comunicación es importante en el desarrollo organizacional de una compañía sin importar su régimen, actividad económica e incluso la edad de los miembros.

La Investigación Acción Participativa (IAP) constituye una alternativa metodológica de mucha importancia, puesto que, permite la expansión del conocimiento, y genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean los investigadores y coinvestigadores cuando deciden abordar un interrogante, y así lo reconoce Miguel Martínez (2009) cuando afirma: “el método de

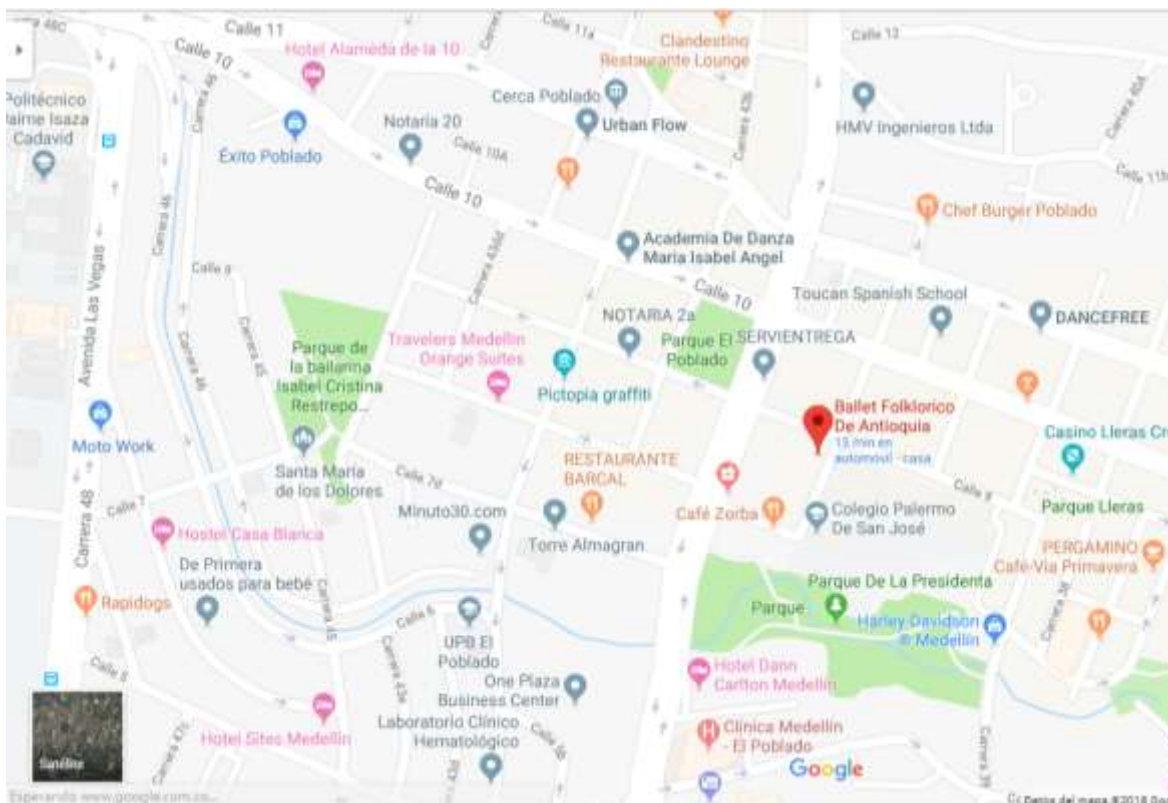
la investigación-acción tan modesto en sus apariencias, esconde e implica una nueva visión de hombre y de la ciencia, más que un proceso con diferentes técnicas” (p.28).

Frente a ello, Orlando Fals Borda da continuidad a este pensamiento acerca de la IAP. Señala que, aunque surgió como una metodología inspirada netamente en la sociología, con el paso del tiempo se fue convirtiendo en una acción educativa, haciendo del proceso investigativo una constante creadora no solo para los actores sociales sino también para los investigadores. “Una de las características propias de este método, que lo diferencia de todos los demás, es la forma colectiva en que se produce el conocimiento, y la colectivización de ese conocimiento.” (Fals y Brandao, 1987, p.18).

3.4. Población y muestra

El Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia está conformado en total por 20 personas, divididos en 8 colaboradores en su parte administrativa y 12 en su parte de formación; 1 coordinador del CFD, 1 Directora Administrativa y financiera, 1 Gerente General, 1 Director de Mercadeo, 1 Comunicador, 2 Asistentes Integrales, 1 Director artístico y 12 docentes; quienes están a cargo del proceso organizacional de la corporación, teniendo limitaciones en el cumplimiento de las metas, ante la falta de un plan estratégico que guíe el curso de la corporación, por medio del reconocimiento de la importancia de la comunicación y el rol de cada uno de los colaboradores.

Al contarse con un número de personal reducido, se optó porque la muestra fuese la totalidad del público interno administrativo y dos docentes de planta (10) al ser los directamente implicados en las propuestas sin distinción de los cargos y áreas.



Gráfica 2. Ubicación geográfica Centro de Formación en Danza (CFD) del Ballet Folklórico de Antioquia, Sede Alternativa, 2018

El Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia se encuentra ubicado en la carrera 50 #59-71, Prado Centro en la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia; al suroriente de la región. El sector es bastante transitado y de fácil acceso para el público objetivo, lo que les permite generar un fácil contacto con sus clientes. En dicho lugar se encuentra toda la parte administrativa de la organización, aunque de igual forma en la sede alternativa, en el Poblado, también se cuenta con personal administrativo y los docentes son alternos en ambas.

La corporación cuenta con espacios propicios para la realización de las diferentes funciones del personal como el área administrativa, docente, mercadeo y comunicaciones, área de docentes, aulas de clase y la gerencia que orienta el desarrollo de la empresa

3.6. Presupuesto

Actividad	Descripción de la actividad	Lugar	Responsable	Presupuesto	Estado de la Actividad
Entrevista Semiestructurada	Diseñar una entrevista semiestructurada que permita conocer más a fondo la visión que los Directivos del Centro de Formación en Danza (CFD) tienen de la compañía y el cómo se ejecutan los procesos organizacionales en la misma.	Coordinación CFD	Alejandro Bedoya	Papelería 10.000 Computador 4.500.000 <hr/> Total: 4.510.000	Desarrollada
Árbol de problemas y objetivos	Determinar a partir de la aplicación del árbol de problemas y objetivos por áreas, las oportunidades de mejora a nivel organizacional y sus actividades.	Sala de juntas CFD	Alejandro Bedoya	Papelería 30.000 Computador 4.500.000 <hr/> Total: 4.530.000	Por Desarrollar
Encuesta tipo Likert	Diseñar y aplicar una encuesta tipo Likert para ser aplicada al personal de la compañía, analizando las opiniones, actitudes, roles, cargos, responsabilidades con las acciones ejecutadas de manera individual.	Oficina de cada dependencia	Alejandro Bedoya	Papelería 30.000 <hr/> Total: 30.000	Desarrollada

Matriz DOFA	Desarrollar de manera conjunta la matriz DOFA con la finalidad de obtener sobre la forma en que la corporación será capaz de afrontar los cambios detectados.	Sala de juntas CFD	Alejandro Bedoya	<p>Papelería 30.000</p> <hr/> <p>Total: 30.000</p>	Desarrollada
Grupos de Discusión	Propiciar espacios de participación en donde se logre indagar las conductas establecidas en la organización, las interacciones entre los miembros, los aspectos positivos y negativos.	Sala de juntas CFD	Alejandro Bedoya	<p>Papelería 30.000</p> <p>Computador 4.500.000</p> <p>Video Beam 120.000</p> <hr/> <p>Total: 4.650.000</p>	Desarrollada

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se utilizaron varias técnicas de recolección de información: escritas, orales, análisis de contenidos y ejercicios de observación

3.7.1. Objetivo específico 1

Identificar por medio del diagnóstico participativo con el público interno, el proceso de comunicación organizacional del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Entrevista

Se aplicó una entrevista semiestructurada con la finalidad de conocer a profundidad la visión organizacional de los Directivos del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia y el manejo de los procesos organizacionales en la compañía, cómo se ejecutan, conductos regulares.

Se realizó de manera semiestructurada porque, de acuerdo a la dinámica de la entrevista y cómo sea el desarrollo, permite ser flexibles a la hora de matizar o entrelazar temas que el entrevistado puede plantear como importantes, siempre encaminado al objetivo principal de la entrevista.

El objetivo de la entrevista fue identificar, desde el punto de vista de los directivos, la proyección empresarial del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, las características, procesos y ejecución de la toma de decisiones dentro de la organización, reconociendo así las oportunidades de mejora y fortalezas actuales dentro de la compañía.

Encuesta Tipo Likert:

Se diseñó y aplicó un cuestionario tipo Likert al personal administrativo de Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, por ser la población más estable, con la finalidad de identificar la percepción que el público interno tiene acerca de la cultura y clima organizacional que se vive en la empresa, además de medir la frecuencia con la que se presentan ciertas situaciones al interior de la misma, yendo desde Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Seguidamente se realizó la tabulación manual de los resultados obtenidos y se allí se dedujeron los factores que más falencias presentaban en la institución.

Árbol de problemas y objetivos:

El árbol de problemas y objetivos es una técnica que se emplea para identificar todos los problemas vinculados con un tema específico o con una situación dada, utilizando la relación causa-efecto. En la elaboración del mismo fue, claramente, de carácter participativo, siendo primordial la intervención del público interno de la organización. En esta técnica se inició con la identificación de los problemas internos de la organización, la enumeración de los mismos, las causas de que ellos existan, y los efectos que generan. Todo lo anterior desde lo que se tiene y lo que se quiere.

3.7.2. Objetivo específico 2

Reconocer las oportunidades de mejora para el desarrollo de sus funciones, que tiene el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Matriz DOFA

Se aplicó la matriz DOFA con el personal administrativo de la organización para visualizar de manera más cercana los factores que afectan positivamente o no, los procesos organizacionales de la empresa.

El objetivo de la matriz fue reconocer las fortalezas y oportunidades que tiene la organización por encima del mercado, aumentando el sentido de pertenencia y la participación activa de los integrantes.

3.7.3. Objetivo específico 3

Analizar los canales de comunicación que tiene el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia y su efectividad para crecimiento de la corporación.

Observación Directa

Una de las técnicas más usadas en este tipo de investigación, es el uso de guías de observación, cuaderno de notas, que permiten interrelacionarse directamente con los elementos que son materia del trabajo de investigación.

El análisis de los canales de comunicación se realizó bajo la observación directa, en un principio, para detallar la percepción, rutina y día a día de los colaboradores del Centro de Formación en Danza (CFD) frente a la manera en que se comunican internamente, la existencia de medios de comunicación y el uso que se les da a los mismos.

En este caso, se alimentó una bitácora de acuerdo a los resultados obtenidos esta herramienta y de las realidades vividas internamente en la organización.

3.7.4. Objetivo específico 4

Diseñar una propuesta de socialización eficiente del plan de comunicaciones, con su respectivo análisis, impacto e incidencia en las demás áreas del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Grupos de Discusión

La técnica de grupos de discusión se aplicó al personal administrativo de la empresa, se realizaron espacios para abordar temáticas generales de afectan o no a la organización, que permitieron conocer qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa, cuáles son los mecanismos de flujo de información, cuáles son las fallas del sistema actual de comunicación y cómo afectan estas a los colaboradores, los logros de objetivos, la productividad, etc. permitiendo realizar un diagnóstico sobre las concepciones grupales que maneja el personal frente a el flujo de información al interior de la empresa.

Validación de los expertos sobre los instrumentos de recolección de datos

La validación hace referencia al proceso en el que, expertos metodológicos diligencian previamente los instrumentos de recolección de información, con el fin de identificar deficiencias en cuanto a la estructura de las preguntas, claridad, cumplimiento del objetivo y construcción semántica. Como expertos se seleccionaron en la investigación: Lina Paola Leal Molina, docente de la Universidad de Pamplona; Miguel Eduardo Osorio Ospina periodista de la Secretaría de Prensa de la Alcaldía de Cúcuta y Diana Mylena Jaimes, docente investigadora de la Universidad de Pamplona, quienes realizaron aportes pertinentes para la construcción de los insumos.

Instrumento 1 Cuestionario para la entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL VILLA DEL ROSARIO
TRABAJO DE GRADO MODALIDAD INVESTIGACIÓN



"LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN EN DANZA DEL BALLET FOLKLÓRICO DE ANTIOQUIA (CFD)"

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Esta entrevista semiestructurada nos permitirá conocer a profundidad la visión organizacional de los Directivos de CFD y como es el manejo de los procesos organizacionales en la corporación, cómo se ejecutan, conductos regulares, etc.

Se realiza de manera semiestructurada porque, de acuerdo a la dinámica de la entrevista y cómo sea el desarrollo, permite ser flexibles a la hora de matizar o entrelazar temas que el entrevistado puede plantear como importantes, siempre encaminado al objetivo principal de la entrevista.

Objetivo: Identificar, desde el punto de vista de los Directivos, la proyección empresarial del Centro de Formación en Danza, las características, procesos y ejecución de la toma de decisiones dentro de la organización, reconociendo así las oportunidades de mejora y fortalezas actuales dentro de la compañía.

Dirigido a: Gabriel Pacheco – Coordinador CFD

Tiempo aproximado de la entrevista: 15 a 20 minutos

Recursos: La guía de entrevista, audio.

Fecha de entrevista: Lunes 24 - septiembre

Fecha de presentación:

Preguntas:

1. ¿Cuál es la concepción Organizacional que tiene de Centro de Formación en Danza? Su estructura, oportunidad de negocio, retos, ventajas.
2. Teniendo en cuenta el contexto nacional, ¿Qué amenazas u oportunidades identifica usted que son de gran relevancia para el Centro de Formación en Danza?
3. ¿Con qué recurso cuenta el Centro de Formación en Danza actualmente? Humanos, tecnológicos.
4. ¿Cuál es la meta del Centro de Formación en Danza?
5. ¿Cuál es el perfil del público interno del Centro de Formación en Danza?
6. ¿Cómo es la toma de decisiones al interior de la corporación?
7. ¿Qué limitaciones/problemas evidencia con frecuencia dentro de la corporación?
8. ¿Puedes señalar algunos aprendizajes identificados y adoptado de incidentes/errores en el Centro de Formación en Danza?
9. ¿Qué hace que una empresa sea competitiva?
10. ¿Si usted pudiese cambiar algo del Centro de Formación en Danza para hacerla mucho más competitiva, qué sería?
11. Pregunta/ temática libre por parte del entrevistado.

Instrumento 2 Matriz DOFA

Debilidades D

- ☒ Capacitación en servicio al cliente.
- ☒ Necesidad de estandarización de procesos administrativos y comunicación interna
- ☒ Estrategia de promoción
- ☒ Capacidad económica
- ☒ Falta de organización financiera y contable
- ☒ Falta de compromiso por parte de las directivas
- ☒ Equipos de trabajo
- ☒ Espacios de esparcimiento.

Oportunidades O

- ☒ Medellín es sede de eventos nacionales e internacionales.
- ☒ Al ser ciudad turística hay más interés por el conocimiento acerca el folclor y la danza.
- ☒ Convenios con centros comerciales, al ser espacios de experiencias que se convierten en escenarios para la promoción del CFD.
- ☒ Servicios adicionales (Clases personalizadas)
- ☒ Creación del conservatorio de danza.
- ☒ Alianzas con grandes empresas.

Fortalezas F

- ☒ Docentes y personal administrativo comprometido, conocimiento y trayectoria
- ☒ Sedes con instalaciones propicias para la formación de los alumnos.
- ☒ Auspiciados por el Ministerio de Educación para otorgar el título de "Técnico en danza"
- ☒ Cuenta con 4 elencos que permiten proyectar el CFD en diferentes escenarios. (Infantil, pre-juvenil, juvenil, segundo elenco)
- ☒ Alto posicionamiento de la corporación a nivel local, nacional e internacional.

Amenazas A

- ☒ Capacidad económica
- ☒ Alta competencia creciente
- ☒ Competencia con precios
- ☒ Carentes estrategias para atraer público.
- ☒ Limitada utilización de las nuevas tecnologías en la enseñanza.
- ☒ Falta de proyección de procesos académicos.

Instrumento 3 Cuestionario escala tipo Likert

← Encuesta

¡Queremos ser parte de tu felicidad!

ENVIAR

PREGUNTAS

RESPUESTAS 9

La comunicación como instrumento de

Objetivo: Identificar la percepción que los miembros del DDF tienen de los procesos organizacionales, más específicamente en carga laboral, aspecto personal y la jerarquía de la corporación.

Este cuestionario es un trabajo académico para el proyecto de grado de Alejandro Bedoya Álvarez estudiante de Comunicación Social en la Universidad de Pamplona, por lo que sus respuestas serán confidenciales.

Marque con una X la estimación que considere pertinente, teniendo como mayor Totalmente de acuerdo (5) y menor Totalmente en desacuerdo. (1).

1: (Totalmente en desacuerdo) 2: (En desacuerdo) 3: (Neutra) 4: De acuerdo. 5: (Totalmente de acuerdo)

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recuerda las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Me siento a gusto con mi puesto en la compañía *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Considero que tengo mucha carga laboral frente a lo explicado al comenzar. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Considero que tengo poca carga laboral frente a lo explicado al comenzar. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Mi conocimiento frente a mis responsabilidades es el adecuado *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Presento inconvenientes frente a las instrucciones dadas *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Realizo mucho re-proceso *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

	<p>Cuento con disposición para proyectarme, innovar y cambiar /mejorar mi [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>Mis funciones y responsabilidades están bien definidas [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>El superior me brinda atención cuando voy a comunicarme con él/ella [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>Mis sugerencias son tenidas en cuenta para una decisión [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>Siento la suficiente confianza y libertad para discutir problemas del trabajo [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>En la empresa se permite la retroalimentación [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>Me siento parte del equipo de trabajo [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	
	<p>La comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente [*]</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	

Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Me resulta fácil expresar mis opiniones en el grupo de trabajo

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo

Hay integración y coordinación entre mis compañeros para la solución de *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo

Recibo retroalimentación de mi superior acerca de mi desempeño *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Tus respuestas son de gran ayuda para el mejoramiento interno de la

Fecha de encuesta: _____

Instrumento 4 Registro de observación directa



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL VILLA DEL ROSARIO
TRABAJO DE GRADO MODALIDAD INVESTIGACIÓN



"LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN EN DANZA DEL BALLET FOLKLÓRICO DE ANTIOQUIA (CFD)"

Propuesta de instrumento 1 Observación de Campo

El objetivo es recopilar de manera organizada y cronológica, los resultados de los eventos y actividades en los que se asume el rol de observador desde la participación pasiva y moderada.

Fecha: _____ Hora: _____

Actividad a observar: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Descripción de lo que sucede en la actividad observada.
2. Explicaciones e hipótesis de lo que sucede en el lugar o entorno.
3. Explicaciones alternativas. Datos suministrados por otros que vivencian la actividad.
4. Revisión y conclusiones.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

A partir del proceso de investigación que se desarrolló en el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, teniendo como lineamiento las variables identificadas, se presenta a continuación los resultados y observaciones para cada una de las herramientas de recolección de datos utilizada.

3.8.1. Tabulación de la entrevista semiestructurada

El cuestionario para la entrevista se desarrolló bajo la categoría semiestructurada, con la intención de poder ser flexible a la hora de matizar o entrelazar temas que el entrevistado pudiese plantear como importante. Esta herramienta de recolección de datos se aplicó al Coordinador del Centro de Formación en Danza (CFD) y al Director Artístico General de la Corporación al ser ellos los encargados del direccionamiento de esa línea de negocio del Ballet Folklórico de Antioquia.

La entrevista permitió identificar, desde el punto de vista de los directivos, la proyección empresarial del CFD, reconociendo las oportunidades de mejora y fortalezas con las cuales seguir consolidando los procesos internos de la organización.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos y un análisis de lo que las respuestas reflejan.

Pregunta	Gabriel Pacheco	Diego Londoño
<p>¿Cuál es la concepción Organizacional que tiene de Centro de Formación en Danza? Su estructura, oportunidad de negocio, retos, ventajas.</p>	<p>“Mi concepción va muy de la mano con la estructura que tiene como tal, desde un plan de estudios que garantiza que los estudiantes que ingresen al CFD puedan tener un avance verdadero en este arte.”</p>	<p>“Es un centro formativo, además de danza, que permite formar para la vida o sea no lo veo Sólo como un lugar donde vienen a aprender a bailar sino a fortalecer ya formar otros otras habilidades y otras actitudes como personas y seres humanos.”</p>
	<p>“Es un proceso que lleva años, estudiantes que ingresaron desde los 2 años y hoy pertenecen a nuestro elenco principal, viviendo de esto, viviendo de la danza.”</p>	<p>“somos aliados en la formación de los niños como complemento de lo que es la familia, es un lugar donde se brindan muchas herramientas para que niños jóvenes y adultos permitan potencializar sus habilidades y sus gustos.”</p>
	<p>“Representa también para nosotros una gran oportunidad de negocio, no hay que negarlo, porque es a través de la danza es que definitivamente podemos llegar a transformar esta sociedad, no solamente a través de la danza sino del arte en general.”</p>	<p>“es un lugar maravilloso que ha conocido y construido muchas historias, en donde se han forjado muchos talentos para la danza y en él se pueden seguir cambiando acorde a los modelos que hay ahora internacionalmente y que exige la nueva generación es para seguir siendo un referente dentro de lo que es la formación integral para la vida.”</p>
<p>Teniendo en cuenta el contexto nacional, ¿Qué amenazas u oportunidades identifica usted que son de gran relevancia para el Centro de Formación en Danza?</p>	<p>“En cuanto a las amenazas, definitivamente es el reconocimiento que debería tener el arte como tal, es la amenaza más grande desde que los políticos de hoy en día no lo entiendan, no trasciendan un poco más allá de que somos entidades de esparcimiento, de recreación, de que ellos entiendan que definitivamente lo que toca el corazón, los sentimientos es lo que</p>	<p>“En este momento hay muchas academias en la ciudad y su área metropolitana que con diferentes enfoques o propósitos de simplemente ser un negocio o de pronto dar puntaditas de algo profesional, de una línea formación. Algunas de ellas son formadas o integradas por ex integrantes, ya sea de nuestros elencos o de nuestra escuela, y se van con esta información de</p>

	verdaderamente ayuda a cambiar a los seres humanos”	nosotros y aplican, bien o mal, en ese tipo de modelos.
	“Oportunidades, sin embargo la gente identifica que por medio de la danza pueden transformar sus vidas y de ellos tenemos muchos estudiantes que tenemos actualmente en nuestro centro de formación, bailarines profesionales que están en el exterior haciendo otras maravillas con eso que ha aprendido acá”	“Sin embargo el centro de formación en danza del ballet procura resaltar que puedes venir a... tienes dos opciones, una línea de entretenimiento y una línea profesional, en cualquiera de las dos vas a tener muy buena calidad, si es sólo para divertirte, divertirte de muy buena calidad y si es para hacer una línea profesional que lo sea de muy buena calidad”
¿Con qué recurso cuenta el Centro de Formación en Danza actualmente? Humanos, tecnológicos	“...Tiene a cargo una coordinación general de la escuela...tenemos un cuerpo docente, son 13 docentes que están vinculados, 11 con contrato de fijo y 2 por prestación de servicios...tenemos un personal administrativo que nos apoya desde la parte contable, las auxiliares en cada una de las sedes”	“Si vamos a la estructura, la escuela danza cuenta con 7 salones distribuidos en las dos sedes, una en el centro de la ciudad y otra en el poblado; ambas tienen perfiles de público algo diferentes por estrato socioeconómico de las mismas. El centro cobija la parte Norte y central digamos que estratos 1 2 y 3 y la del poblado cobija los estratos 4 5 y 6.”
	“Recursos tecnológicos no contamos con muchos, en realidad. Algunos computadores en ambas sedes, un portátil, un iPod, un video beam. Y demás en cuento a tecnología estamos muy cortos con todos estos recursos.”	“...Cuenta con un personal logístico y administrativo encargado de toda la planificación de los programas, de la logística para los cursos, de los transportes, de todo esto, de las becas y también cuenta con un personal docente que lo hemos ido perfilando con los años.”
¿Cuál es la meta del Centro de Formación en Danza?	“La meta más grande que nosotros tenemos en el Centro de Formación en Danza en este momento es crear el conservatorio en Medellín.”	“Queremos que, como el ballet, en estos 27 años de institución, ha sido referente en danza y en gestión cultural, queremos que nuestra escuela, como muchas a nivel internacional, el Miami

		<p>City ballet, el new york, la de Rusia, la de Cuba, sea también un referente en Colombia de la formación de bailarines integrales, no sólo de la parte artística sino también es la parte humana.”</p>
		<p>“también queremos llegar a tener un conservatorio de danza, conservatorio en el que estemos donde estemos todos reunidos, en donde todo esté centralizado, donde podamos hacer proyectos a escala internacional, donde podamos hacer intercambios con mayor fuerza, donde podamos tener talleristas de diferentes lugares del mundo en diferentes técnicas y también que nuestros docentes y estudiantes puedan ir a otro lugar del mundo a capacitarse y haber otras culturas y otras formas de vivir la danza”</p>
<p>¿Cuál es el perfil del público interno del Centro de Formación en Danza?</p>	<p>“Es un personal comprometido con todo lo que se hace, un personal joven y por ello hay que enfocar mucho, sin embargo cada uno tiene unas potencialidades que nos funcionan demasiado para el CFD y las aprovechamos al máximo, por eso también hay una continua formación entre todo el equipo de trabajo.”</p>	<p>“Unos con mucho talento, otros simplemente porque quieren entretenerse y alterna con otras actividades con algún deporte o alguna actividad académica. Tenemos padres de familia que de alguna manera tienen muy buena capacidad para pagar, otros que no tanta pero que tienen ese sueño de que su hijo sea bailarín o bailarina y adquieren becas o hacen un mayor esfuerzo económico.”</p>
	<p>“Otra característica de este público interno es que todos tienen pasión por el arte, en especial por la danza”</p>	

<p>¿Cómo es la toma de decisiones al interior de la corporación?</p>	<p>“Es un factor que ha mejorado con el tiempo, tenemos en este momento un comité que está conformado por cada representante de las diferentes unidades estratégicas de negocio. Este comité tiene la funcionalidad de tener claro cuál es el horizonte, metas a nivel corto, mediano y largo plazo. Este comité ayuda demasiado en esa toma de decisiones.”</p>	<p>“El Ballet trabaja con un comité directivo, el comité directivo se reúne cada semana para evaluar los temas en que va cada unidad y tomar las decisiones en conjunto para determinados temas e ir evacuando toda la parte de prioridades, digámoslo así que tiene. Entonces en este caso el Centro de Formación en Danza a partir de esa de ese direccionamiento que sean el comité primario y desde gerencia va enfocando las estrategias acorde a lo que vayamos viendo, las necesidades de mejorar los programas, de mejorar la infraestructura, de abrirnos a nuevas posibilidades desde la danza”</p>
<p>¿Qué limitaciones o problemas evidencia con frecuencia dentro de la corporación?</p>	<p>“Uno de ellos ha sido sin duda alguna, que no se cuenta con el apoyo económico. El Ballet en un tiempo tuvo inconvenientes en pagar puntualmente, lo que generó gran rotación del personal y por ende, vacíos organizacionales.”</p>	<p>“lo económico, por el hecho de que somos una entidad sin ánimo de lucro, una entidad privada, no nos llueve el dinero del cielo, entonces somos netamente autogestión. La escuela depende de los cursos y programas que venda, que comercializa.”</p>
<p>¿Puede señalar algunos aprendizajes identificados y adoptado de incidentes/errores en el Centro de Formación en Danza?</p>	<p>“La contratación con extranjeros, el cuidado que se debe tener con los perfiles de las personas que vengan, sobretodo, hablando a modo general, realizamos una prueba psicotécnica para las personas que ingresan y sin embargo, a veces, estas pruebas no han sido suficiente y han mostrado que el avance como tal, en algunos casos, no se tiene porque no se tiene un equilibrio</p>	<p>“Durante una o dos oportunidades, de toda la historia del ballet, hubo un inconveniente con el vestuario, sea un proceso por la logística que se hizo, los proveedores y todo esto en que se incumplió con parte del vestuario, entonces nos generó unos molestas con los papás y hubo un malestar y provocó que algunos de ellos a retiraran o provoco que algunos de ellos</p>

	entre lo emocional y lo profesional.”	realmente afianzarán y creyeran en el Ballet,”
¿Qué hace que una empresa sea competitiva?	“Para mí, en realidad, la competencia estaría dada desde el punto diferenciador que tenga mi producto o lo que yo ofrezca como tal ante los demás, ahí está la verdadera competencia, que los demás tengan un reto para ofrecer o al verlo nosotros en otras empresas podernos retar también al ver esto, este crecimiento.”	“yo creo que es la convicción de amar lo que se hace, ser apasionados, creativos y hasta testarudos y tener claro tener claro que este proyecto es importante para la ciudad, para la cultura y eso ha hecho que en los momentos más difíciles veamos la luz al final del túnel y que renovemos, renovemos la confianza, la energía y todo para que este proyecto escuela sea un negocio que de verdad funcione”
¿Si usted pudiese cambiar algo del Centro de Formación en Danza para hacerla mucho más competitiva, qué sería?	“cada unidad fuera independiente económicamente sería una ayuda muy grande también porque se podrían realizar proyectos diferentes sin que se afecten otras áreas.“	“Entonces yo creo que de cambiar algo o de mejorar algo sería el enfoque comunicacional que haya unas políticas establecidas y definidas, donde los procesos son así y evitar al máximo salirse de ese de ese direccionamiento a no ser que sea estrictamente necesario, pero cómo lograr estructurar esas políticas de comunicación para que de una manera evitemos tanto ruido y tanto malestar”

Tabla 1. Entrevista Semiestructurada, 2018

3.8.2. Triangulación de la información

Es una matriz que contrasta las variables con las herramientas. Esta matriz permite identificar los factores a resaltar de la información recolectada en el proceso de aplicación para concluir y reconocer una aproximación consciente y acorde a la realidad organizacional. Cada una de las variables se explica de acuerdo a los resultados obtenidos de herramientas aplicadas.

Herramientas Variables	Toma de decisiones	Identidad organizacional (Cultura)	Comunicación	Resiliencia
	La organización cuenta con políticas y procedimientos estratégicos para el direccionamiento oportuno del recurso humano frente al cumplimiento de objetivos y resultados.	La organización es sólida internamente en la divulgación de su cultura organizacional y espacios de participación del público interno.	La compañía se reconoce como una estructura integral donde el diálogo, la retroalimentación y la implementación de medios de comunicación es una política institucional para la eficiencia organizacional.	La cultura organizacional de la empresa se consolida bajo los lineamientos de aprendizaje continuo
Entrevista Semiestructurada				

Tabla 2 Triangulación de la información, 2018

3.8.3. Análisis por variables

Toma de decisiones

El Centro de Formación el Ballet Folklórico de Antioquia como corporación, no presenta una definición en sus procesos a pesar que cuenta con espacios de reunión y análisis de los procesos realizados y a realizar, lo que demuestra que no hay una verdadera internalización de los roles y sus funciones, lo que impide una conexión coherente entre el público interno de la organización.

Partiendo de lo percibido a través de la observación directa, de los procesos de los cuales se fueron partícipes, el planteamiento del problema y las entrevistas, El CFD como población interna, son conscientes de la necesidad de un cambio, de la adecuación y estructuración, pero desde la parte gerencial las decisiones se siguen tomando como en sus

inicios, de manera personal por su experiencia y conocimiento en el tema, sin embargo, esa cultura poco participativa dificulta e impide que la comunicación pueda extenderse a más áreas de la corporación, destinándole a la organización no otro final diferente a pérdida de personal, alta rotación y carente motivación entre el personal.

Haciendo un paralelo con el cuestionario tipo Likert, las respuestas reafirman lo ya percibido, la falta de equipo de trabajo a la hora de dar respuesta a inconvenientes presentados, toma de decisiones parcializadas y jerarquizadas puesto que la cultura interna es, frecuentemente, unidireccional y descendente, lo cual conlleva a una identidad corporativa basada en obedecer y cumplir, sin fijarse en otros aspectos.

A pesar de ello, se evidencia el interés, la pasión y voluntad por parte de los implicados de cambiar esa realidad, de querer fijar otro rumbo a la corporación, porque son conscientes de que la mejora continua está en ellos, pero no tienen claro el cómo comenzar. Es por ello que en este punto se hace importante, aprovechando los espacios existentes, reestructurar la manera en la cual funciona la toma de decisiones, incentivando la participación del personal en las mismas, lo que amplía la posibilidad de que el público interno pueda asumir nuevos retos, interiorizar su papel en la corporación, aumentando la motivación para disminuir la alta rotación que en estos años ha sido una constante.

La estructuración de los comités y reuniones en las cuales impliquen la toma de decisiones permitirá que los roles se identifiquen con mayor claridad, que las labores sean desarrolladas a cabalidad, mitigando los reprocesos y mejorando la confianza y credibilidad entre ambas partes a la hora de delegar trabajos.

Identidad Organizacional

La identificación del problema y la aplicación de entrevistas para aseverar lo percibido, evidencia la falta de una cultura que identifique al personal con la corporación. Durante 26 años han trabajado bajo una metodología poco participativa, se desconoce la orientación de la organización, sus metas a corto plazo e incluso la razón de ser, se ha desconocido y se sigue desconociendo el poder y el valor que crear una identidad organizacional sólida tiene para ser más competitivos.

Las políticas que coordinen, orienten, incentiven la participación, los espacios de interacción con el público interno son nulos, se puede percibir que son establecidos por necesidad y/o requisito organizacional pero no se refleja un interés de cambio, puesto que no se realiza un seguimiento de estos espacios para lograr consolidarlos como momentos que identifiquen al personal como parte de la corporación.

Citando a Daniel Denison (1989) “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.2) y la falta de ello dispara una baja efectividad en la ejecución y cumplimiento de sus labores porque no se perciben, ellos y los espacios, como parte fundamental de la corporación.

La inexistencia de momentos, actividades y estrategias que fortalezcan la identidad del personal hacia la organización hace que la información tergiverse su camino, que presenten inconvenientes frente a las instrucciones dadas y que el reproceso sea una constante en el desarrollo de las labores, lo que evidencia la carencia de un plan que direcciona, perfile y

reconozca el capital humano de la corporación como un aliado para la consecución de metas y consolidación organizacional.

Comunicación

Durante el desarrollo de la investigación, la aplicación de las herramientas de recolección de datos y tal como lo menciona Diego Londoño, Director Artístico del BFDA, se ha podido identificar que en la corporación existe una gran falencia comunicativa que ha logrado repercutir en todos los demás procesos organizacionales, puesto que es una herramienta capaz de catapultar la productividad de los colaboradores de una organización porque su área de enfoque se centra en el lenguaje, la interacción, organización, cultura y relaciones con los pares, habilidades necesarias para el desarrollo de procesos, cumplimiento de metas, logro de objetivos y construcción de un clima y una cultura organizacional que se centre en un todo.

El Ballet Folklórico de Antioquia está en una etapa de transición muy importante y decisiva para su permanencia en el mercado, ya que como lo mencionan los entrevistados, su apoyo económico no es mayor al generado por ellos mismos y sin una buena organización para el logro de metas, la durabilidad se hace cada vez más compleja. Deben generarse, a partir de lo identificado, estrategias comunicacionales permanentes y acorde al público interno, sus directivos y filosofía organizacional al ser, su campo de acción, no solo en lo neto a la comunicación, sino a la consolidación de la organización como una entidad de confianza y calidad, la comunicación es el motor que mantiene en funcionamiento una empresa, fortalece la identidad, desarrolla las relaciones interpersonales, fortalece los equipos de trabajo y optimiza los procesos.

Como se identifica en su principal amenaza, el surgimiento de nuevas academias de baile en la ciudad, que sin ser exactamente iguales al CFD/BFDA han sido fundadas por personas que pertenecieron al Ballet Folklórico de Antioquia en un pasado, es por ello que se hace vital poner en marcha un plan de comunicación en la corporación, para que permita visibilizar que la comunicación no es solo un proceso de edición o una herramienta de redacción, sino que por el contrario, es quien unifica los procesos y asegura que los objetivos organizacionales y sus metas sean realmente entendidos entre el talento humano, lo que sin duda se reflejará en aumento en la capacidad de respuesta y economía para la corporación.

Gabriel Pacheco y Diego Londoño, con sus respuestas, manifiestan tener cierto grado de desconocimiento acerca de los procesos internos de la organización, saben cuál es el objetivo de negocio, lo que quieren transmitir, pero no lo que se debe empezar a aplicar para realmente transmitirlo. La importancia del fortalecimiento comunicativo es un aspecto que ellos desconocen y reconocen que brindaría una nueva alternativa para la consecución de objetivos, organización interna y mitigación de imprevistos, a partir de la investigación realizada. Es por ello que se debe trabajar partiendo siempre de la realidad de que las organizaciones son sociedades y que en ellas existen personas con diferentes intereses, capacidades, habilidades, opiniones, por lo que no se debe partir de un beneficio o una decisión propia, sino aprovechar esa diversidad para construir en conjunto.

Resiliencia

En el Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia se percibe una resistencia frente a los inconvenientes presentados por parte del público interno, lo que los convierte en un claro ejemplo de resiliencia organizacional, puesto que además de

sobrellevar la presión, está en un momento de cambio muy importante, en el que están permitiendo transformar sus comportamientos en estrategias útiles y positivas para actuar frente a esas situaciones, logrando adaptarse y seguir proyectándose como una organización de calidad.

Respecto a este proceso, es importante resaltar que no se trata solo de “sobrevivir” o de “hacer frente” a una situación que limite sin generar una alternativa diferente a esa realidad, se trata de ir más allá de aprovechar la experiencia para obtener, a partir de ella, un beneficio u oportunidad de solución, que entendiéndose y aplicándose de la mejor manera, puede lograr a establecer una guía o manual de crisis frente a futuras limitantes, lo que respalda la propuesta de un plan estratégico de comunicación.

Partiendo de lo analizado en la investigación y las respuestas obtenidas en la entrevista, se hace pertinente destacar que la resiliencia, para el logro de los objetivos como corporación, debe comprenderse desde dos perspectivas, la humana y la organizacional. Desde la perspectiva humana, es de reconocer que reconstruirse a partir de situaciones que marcan a la persona es todo un reto, como lo manifiesta Gabriel Pacheco, refiriéndose a la época de escasez económica en el BFDA, pero el resultado de ese aprendizaje permite percibir un control y superación de los eventos negativos vividos, convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento.

Desde la perspectiva empresarial ocurre la misma situación; para hacer frente a las crisis presentadas dentro de la organización, se debe partir de la utilización de lo positivo y distintivo que tienen como empresa, impulsar la creatividad y el trabajo en equipo, permitiendo visualizar las diferentes alternativas en aprendizajes.

Es por eso que se debe comprender la resiliencia como un grupo y no una individualidad, puesto que la resiliencia empresarial en consecuencia de la humana, al ser la corporación administrada por personas entregadas a su labor dentro de la misma, y sin el debido seguimiento y espacios de crecimiento conjunto, los procesos, logros y metas no serán alcanzados en su totalidad.

3.8.4. Análisis de la encuesta tipo Likert

El cuestionario para la aplicación al público interno se desarrolló bajo la metodología tipo Likert, con la cual se busca tener una captación de información mucho mayor a una encuesta habitual, midiendo la frecuencia con la que se presentan cada una de las afirmaciones allí planteadas. Los encuestados respondieron bajo las siguientes categorías:

TD: Totalmente de acuerdo D: de acuerdo N: Neutral D: En desacuerdo TD: Totalmente en
desacuerdo

En total se aplicaron 12 cuestionarios al personal administrativo del Centro de Formación en Danza (CFD) de las diferentes sedes, Poblado y Prado Centro. Esto permitió tener una panorámica mucho más clara de la situación interna del CFD y la percepción que tiene cada uno de ellos respecto a la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta serán mostrados a continuación.

Ítem 1: Me siento a gusto con mi puesto en la compañía

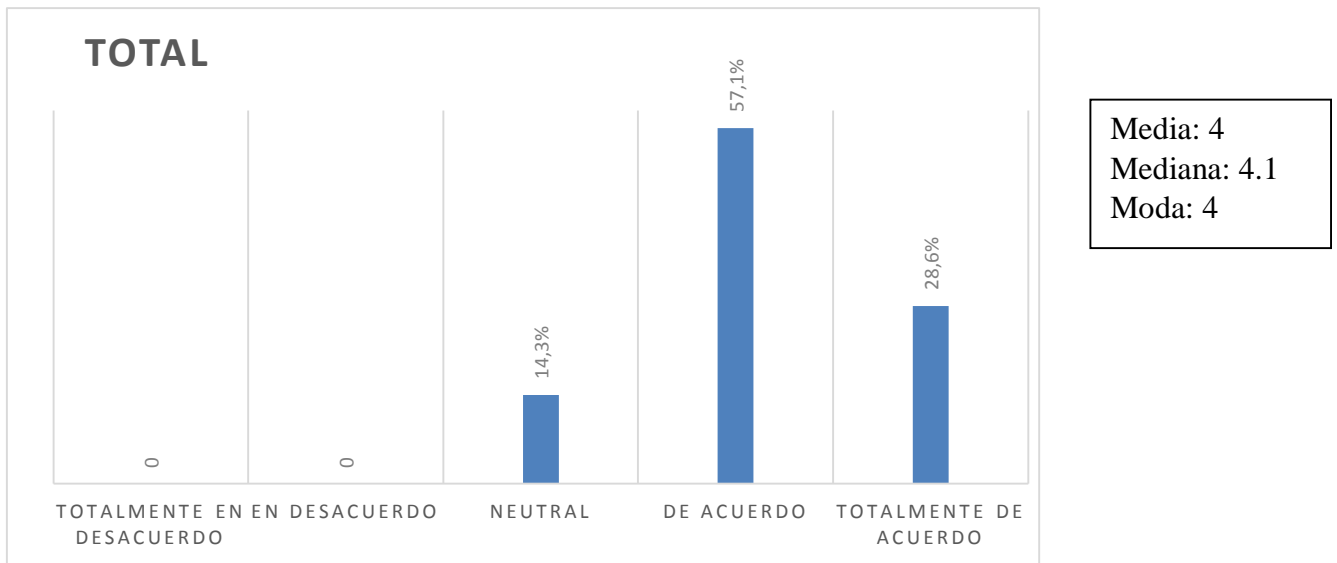


Figura 3. Satisfacción del público interno en la corporación. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 4,0 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 28,6%, DE ACUERDO con un valor de 57,1%, NEUTRAL con un valor de 14,3%, EN DESACUERDO con un valor de 0%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%. Los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con este ítem, su satisfacción en el puesto en la compañía parte de la pasión por su profesión; interpretando los resultados se puede ver que gran cantidad de los participantes reconoce estar a gusto con el lugar que ocupa, aunque podría ser mayor, sin embargo, existe un porcentaje que, aunque bajo, no se refleja ni de acuerdo ni en desacuerdo con su lugar de trabajo, porcentaje que debe reconocerse para mitigar su crecimiento.

Ítem 2: Considero que tengo mucha carga laboral frente a lo explicado al comenzar

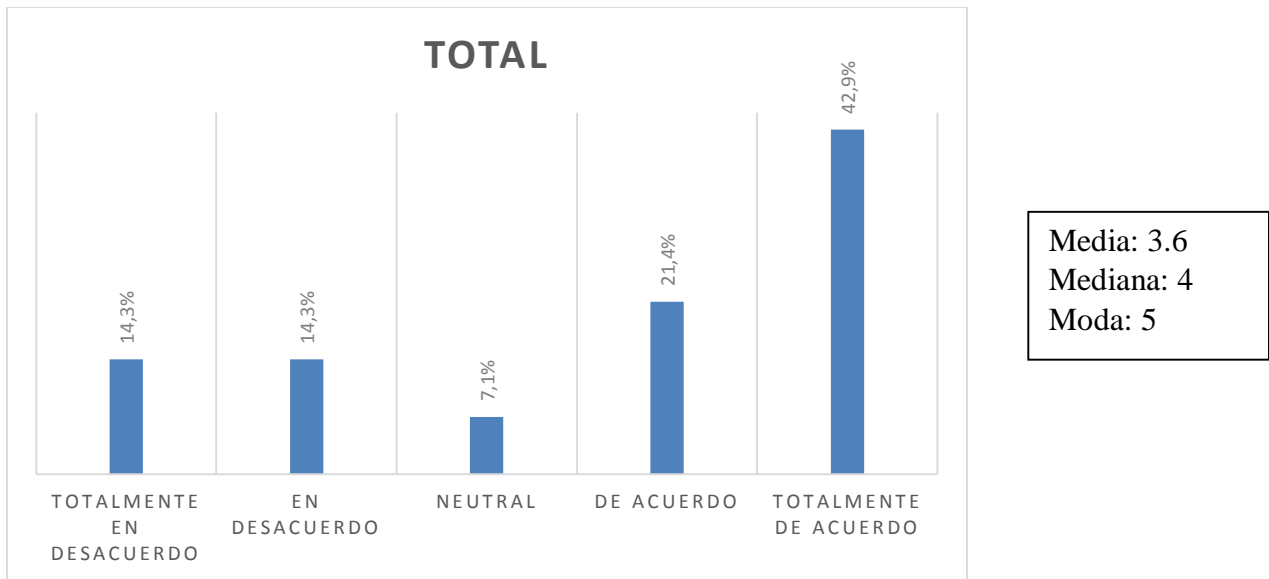


Figura 4. Consideración de alta carga laboral. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,6 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 42,9%, DE ACUERDO con un valor de 21,4%, NEUTRAL con un valor de 7,2%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, para un total de 100%.

La necesidad de una estructuración interna en la corporación se refleja en la carencia de un orden en cuanto a las funciones a realizar por parte del talento humano, el querer seguir vigente y mejorando en sus procesos, sin una guía, genera una sobrecarga en los colaboradores que, sin su debida explicación, repercutirá en un mal clima laboral y baja

motivación entre el personal puesto que son casi el 50% quienes manifiestas que su carga laboral sobrepasa lo previsto al iniciar.

Ítem 3: Considero que tengo poca carga laboral frente a lo explicado al comenzar.

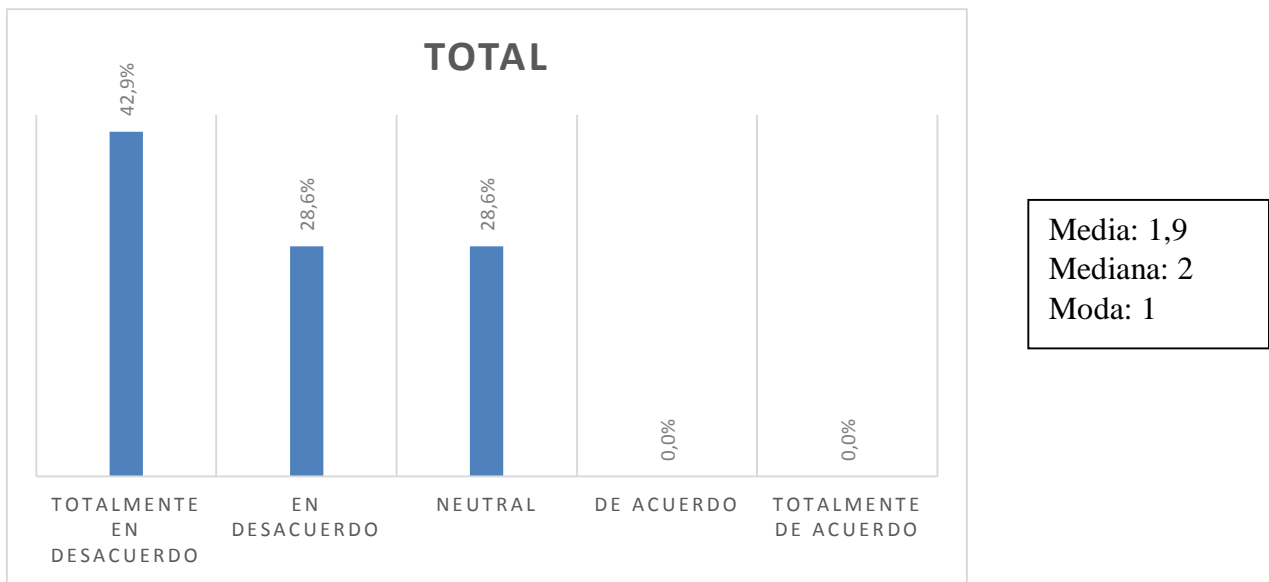


Figura 5. Consideración de baja carga laboral. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 1,9 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 0% DE ACUERDO, con un valor de 0%, NEUTRAL con un valor de 28,6%, EN DESACUERDO con un valor de 28,6%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 42,9%, para un total de 100%.

En esta categoría se contrasta la anterior, evidenciando que efectivamente existe una carga laboral en los colaboradores, mayor a la asignada al comenzar y esto, aunque es a causa del reestructuración de la corporación, debe organizarse de la manera más ágil posible puesto que la persona con más responsabilidades que tiempo y habilidades, crea una

frustración que termina afectando a ambas partes, a la empresa por una baja en el rendimiento de funciones y al colaborador en una disminución de su motivación laboral.

Ítem 4: Mi conocimiento frente a mis responsabilidades es el adecuado

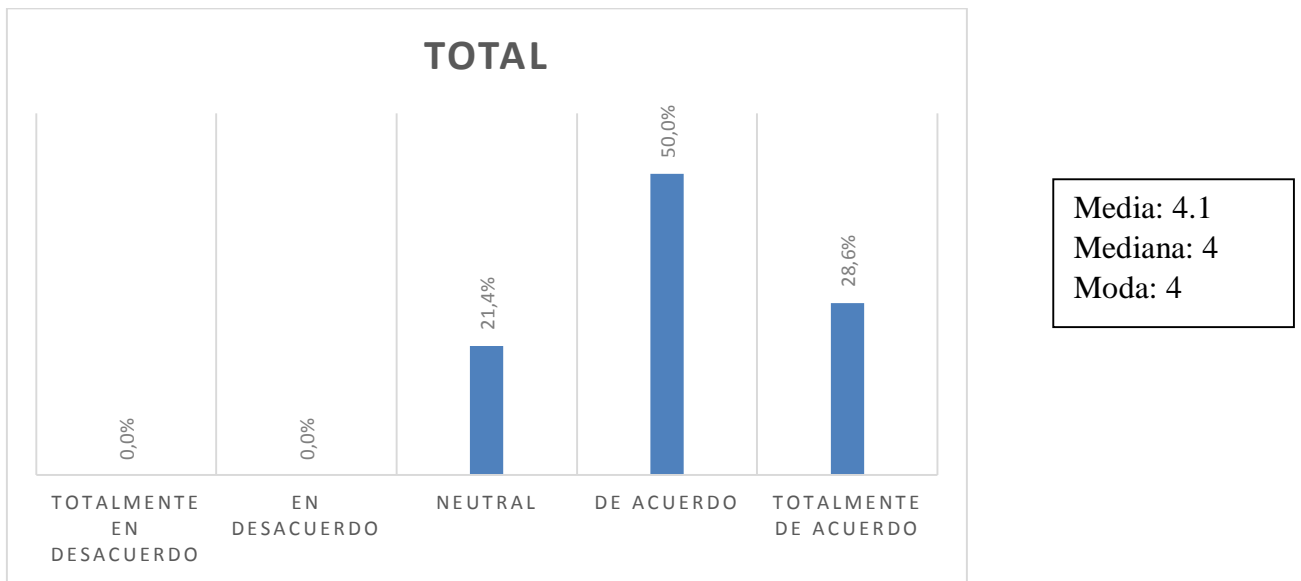


Figura 6. Preparación del personal frente al cargo a desarrollar. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 4,1 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 28,6% DE ACUERDO, con un valor de 50%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 0%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

La mayoría del personal interno manifiesta tener un buen conocimiento frente a las responsabilidades a cumplir, lo que denota la calidad del talento humano perteneciente a la corporación, que, a pesar del aumento en sus funciones, permanecen en una constante

preparación para el logro de objetivos, sin embargo, existe un porcentaje que refleja no estar de acuerdo ni desacuerdo, lo que evidencia un posible aumento de personas inseguras en su puesto de trabajo.

Ítem 5: Presento inconvenientes frente a las instrucciones dadas

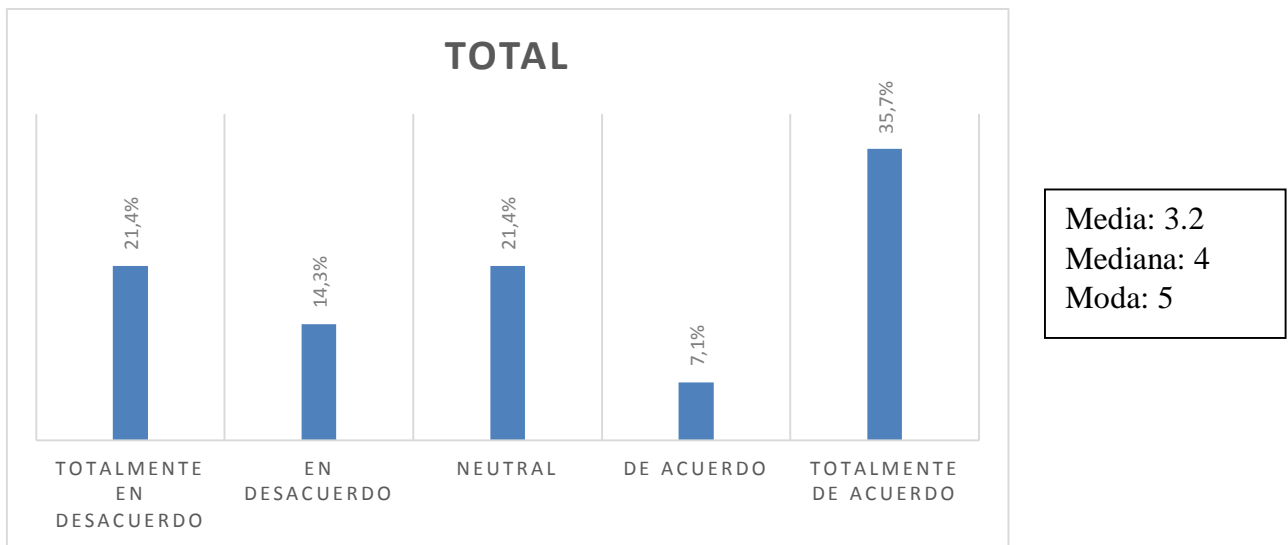


Figura 7. Inconvenientes de los colaboradores frente a las instrucciones dadas. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,2 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 35,7% DE ACUERDO, con un valor de 7,1%, NEUTRAL con un valor de 21,6%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 21,4%, para un total de 100%.

El buen desarrollo y entendimiento de las funciones/labores a desarrollar por parte del público interno de la corporación, es un factor que repercute de manera significativa en el buen clima laboral y participación activa del personal, en este caso, se logra evidenciar uno

de los factores que propicia la carencia de un clima y la necesidad de organizar y establecer un conducto de comunicación entre directivos/superiores y talento humano.

Ítem 6: Realizo mucho re-proceso

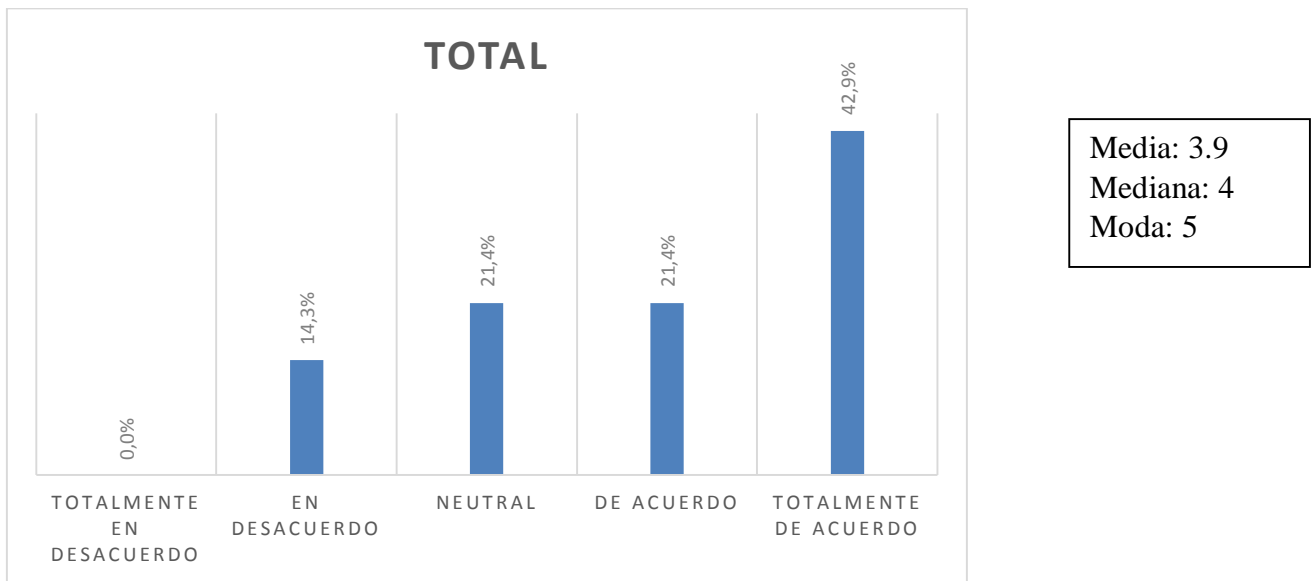


Figura 8. Depuración de trabajo por parte de los colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,9 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 42,9% DE ACUERDO, con un valor de 21,6%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

Retomando el tema, la carencia de una verdadera y completa articulación de los directivos con las áreas y las áreas con los colaboradores repercute indudablemente en el cumplimiento de metas, depuración de procesos y optimización de las funciones. Casi la mitad de los encuestados manifiestan el reproceso como acción frecuente en sus

actividades, lo que reafirma lo ya identificado, la necesidad de fortalecer los procesos comunicativos.

Ítem 7: Cuento con disposición para proyectarme, innovar y cambiar /mejorar mi entorno laboral.

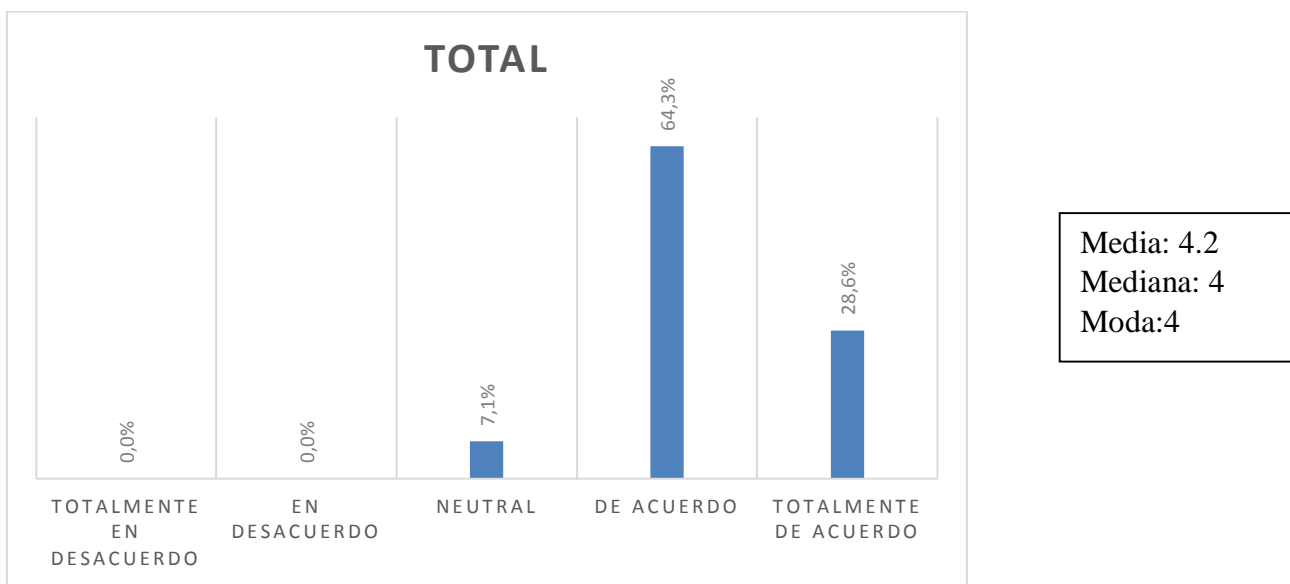


Figura 9. Iniciativa personal por parte de los colaboradores por mejorar el entorno laboral. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 4,2 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 28,6% DE ACUERDO, con un valor de 64,3%, NEUTRAL con un valor de 7,1%, EN DESACUERDO con un valor de 0%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

El reconocimiento de lo que implica estar en la corporación y la importancia que cumplen en el desarrollo de las funciones es un factor ya identificado por parte del público interno, quienes manifiestan tener la disposición de mejorar el entorno laboral en el cual se desarrollan, situación positiva para la corporación, para poner en marcha una estrategia que fructifique este potencial.

Ítem 8: Mis funciones y responsabilidades están bien definidas

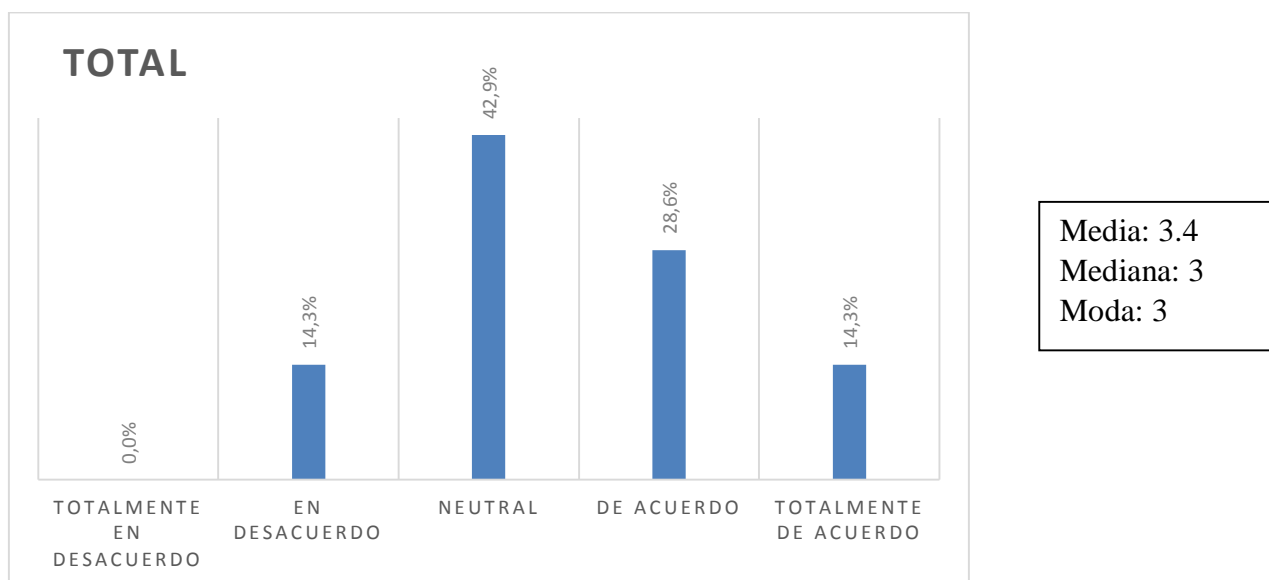


Figura 10. Definición de funciones y responsabilidades de los colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,4 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 14,3% DE ACUERDO, con un valor de 28,6%, NEUTRAL con un valor de 42,9%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

Uno de los problemas más comunes entre los colaboradores y más cuando se trata de una corporación, es que manifiesten no tener definidas sus funciones, en este caso partiendo de la realidad del BFDA al ser ellos los responsables de los recursos para seguir en el mercado, lo que genera una mezcla entre responsabilidades y funciones, creando un clima de desconcierto entre el público interno. Por ello se hace importante los espacios de participación conjunta y planeación de roles entre la corporación.

Ítem 9: Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo

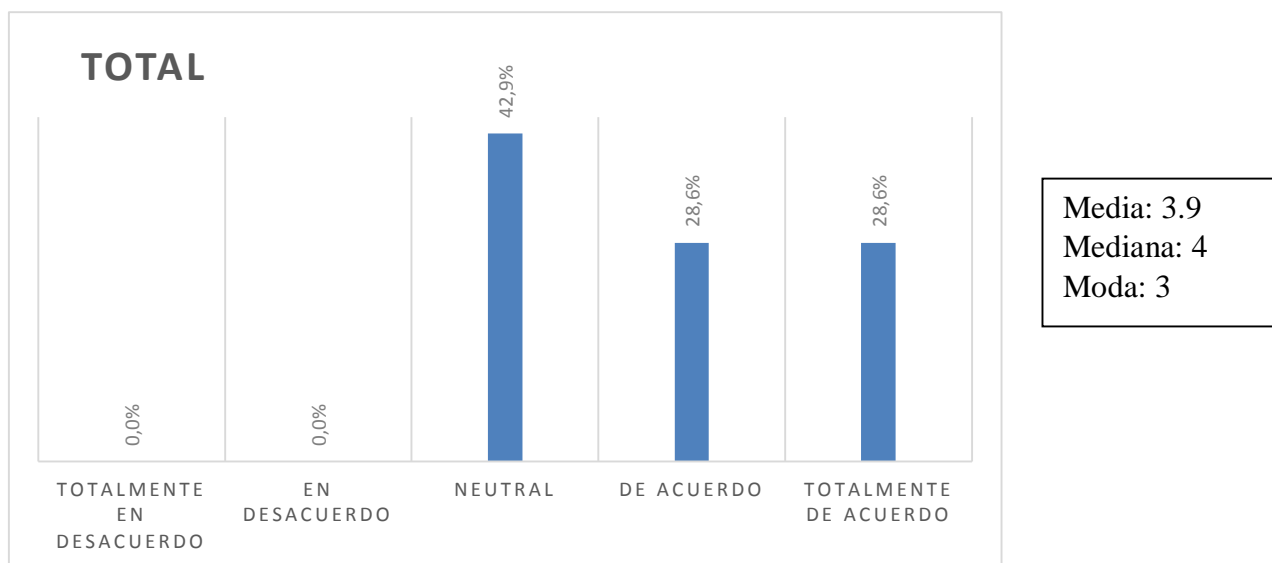


Figura 11. Motivación de los colaboradores en su puesto de trabajo. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,9 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 28,6% DE ACUERDO, con un valor de 28,6%, NEUTRAL con un valor de 42,9%, EN DESACUERDO con un valor de 0%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

La motivación por parte de los colaboradores de la corporación no está reflejada como factor positivo de la organización, no identifican como de acuerdo o desacuerdo la respuesta a esta afirmación, lo que puede interpretarse como una falta de decisión frente a lo que quieren que, por lo general, cuando existe una duda termina inclinándose hacia lo negativo, lo que repercutiría en la permanencia del personal.

Ítem 10: El superior me brinda atención cuando voy a comunicarme con él/ella

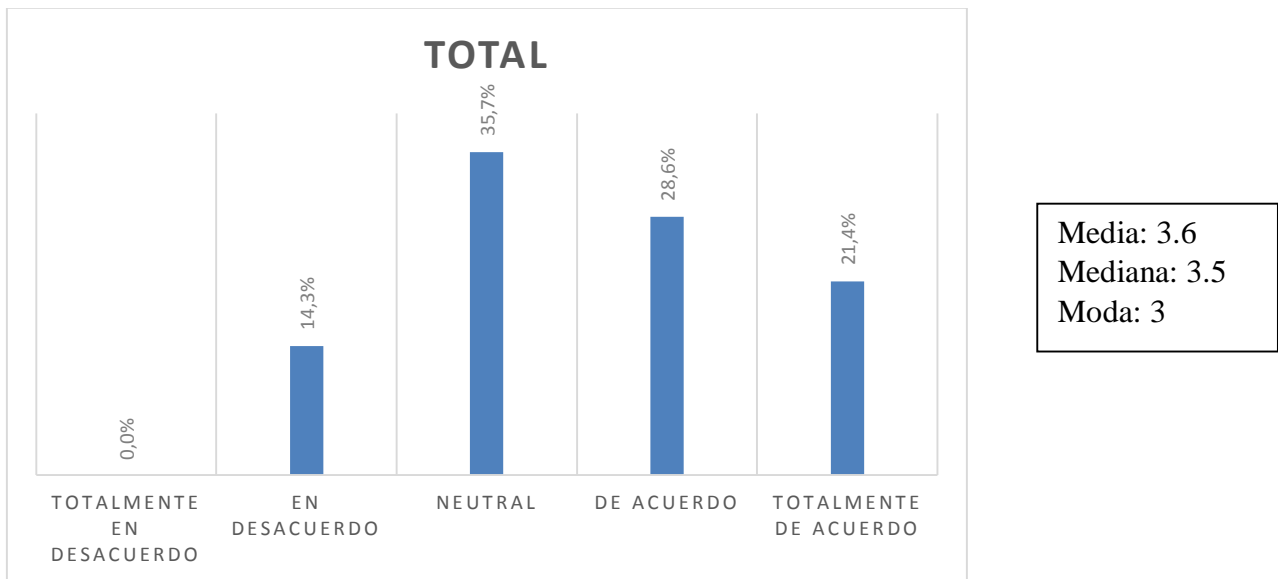
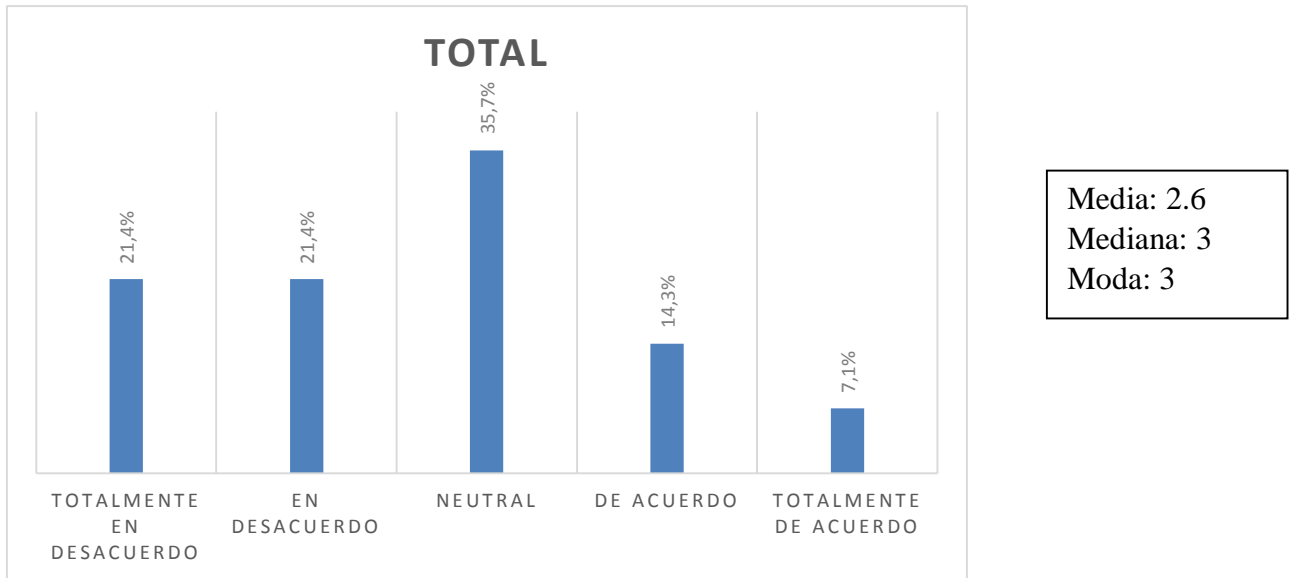


Figura 12. Atención y seguimiento otorgado a los colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,6 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 21,4% DE ACUERDO, con un valor de 28,6%, NEUTRAL con un valor de 36,7%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%.

Dentro del componente existente en las empresas llamado clima organizacional, las relaciones entre el equipo de trabajo son un factor determinante de su buen o mal estado, es necesario resaltar que, en la corporación, según los estudiantes encuestados, la atención brindada por parte de sus superiores no se realiza con frecuencia, esto puede ser una oportunidad para fortalecer otros aspectos que tengan menos favorecimiento dentro de la corporación.

Ítem 11: Mis sugerencias son tenidas en cuentas para una decisión



*Figura 13. Atención a sugerencias de los colaboradores para toma de decisión.
 Elaboración propia, 2018*

La media muestra un resultado de 2,6 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 7,1% DE ACUERDO, con un valor de 14,3%, NEUTRAL con un valor de 35,7%, EN DESACUERDO con un valor de 21,4%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 21,4%, para un total de 100%.

Como se mencionó anteriormente, las buenas relaciones son un factor determinante para la construcción de un buen clima laboral y, sin duda alguna, el tener en cuenta y brindar apoyo a los colaboradores es parte fundamental de ella. Con estas respuestas se corrobora la investigación en cuanto a que se maneja un sistema gerencial muy individualista, factor que deberá convertirse en una verdadera oportunidad de mejora para la captación y permanencia de un personal comprometido con la corporación.

Ítem 12: Siento la suficiente confianza y libertad para discutir problemas del trabajo

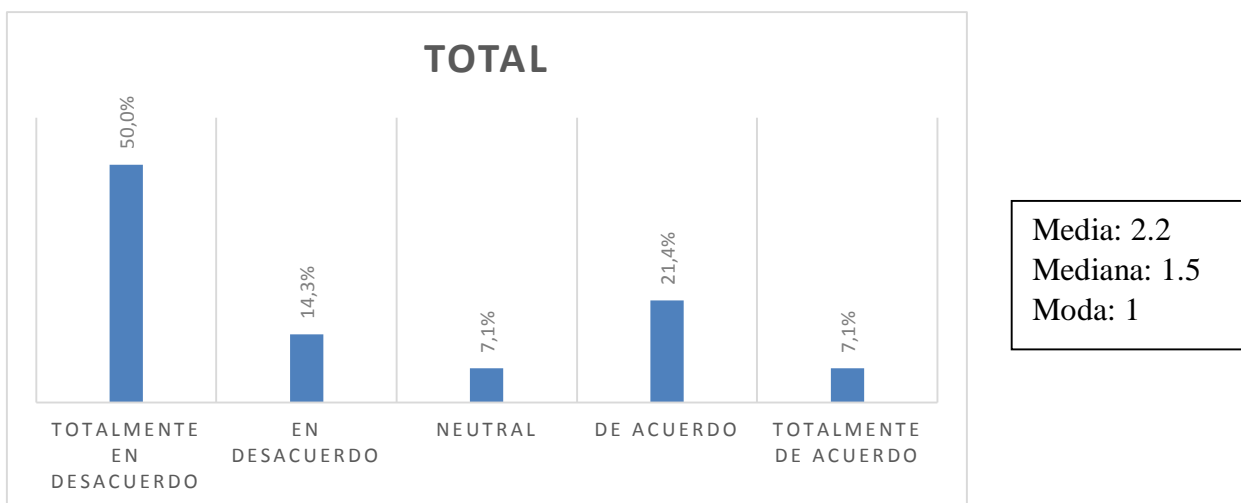


Figura 14. Capacidad por parte de los colaboradores, de debatir inconvenientes en el trabajo. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 2,2 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 7,1% DE ACUERDO, con un valor de 21,4%, NEUTRAL con un valor de 7,1%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 50%, para un total de 100%.

Ser parte de una organización lleva consigo la necesidad de vincularse a la participación, debate y búsqueda de soluciones a los diferentes inconvenientes laborales, según los colaboradores de la corporación, no existe ese sentimiento de confianza y libertad de dar a conocer sus puntos de vista o discutir inconvenientes en la organización, lo que puede denotar poca identificación por parte de ellos hacia el BFDA.

Ítem 13: En la empresa se permite la retroalimentación

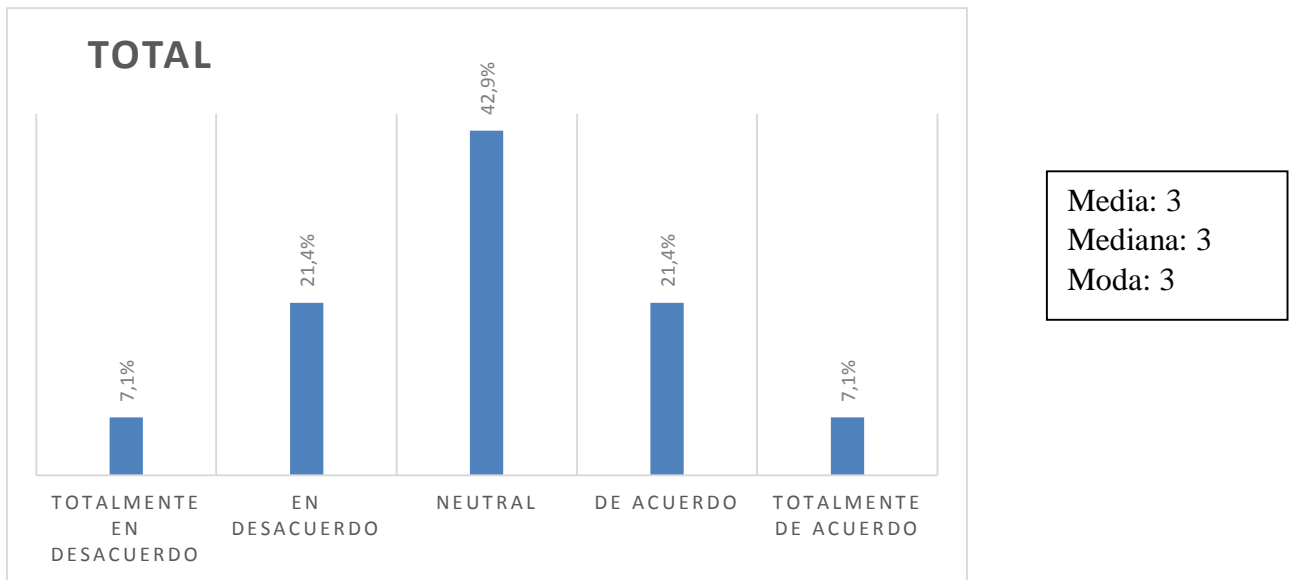


Figura 15. Generación de espacios para retroalimentar a los colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 7,1% DE ACUERDO, con un valor de 21,4%, NEUTRAL con un valor de 42,9%, EN DESACUERDO con un valor de 21,4%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 7,1%, para un total de 100%.

Analizando los resultados, se puede evidenciar que la mejora continua se ve impedida por el carente espacio brindado a la retroalimentación y revisión de procesos, sin embargo, hay porcentaje de colaboradores que manifiestan sí tenerlos, lo que se convierte en una excelente oportunidad de mejora para la organización, replicar estos momentos que refuerzan y consolidan las relaciones entre pares.

Ítem 14: Me siento parte del equipo de trabajo

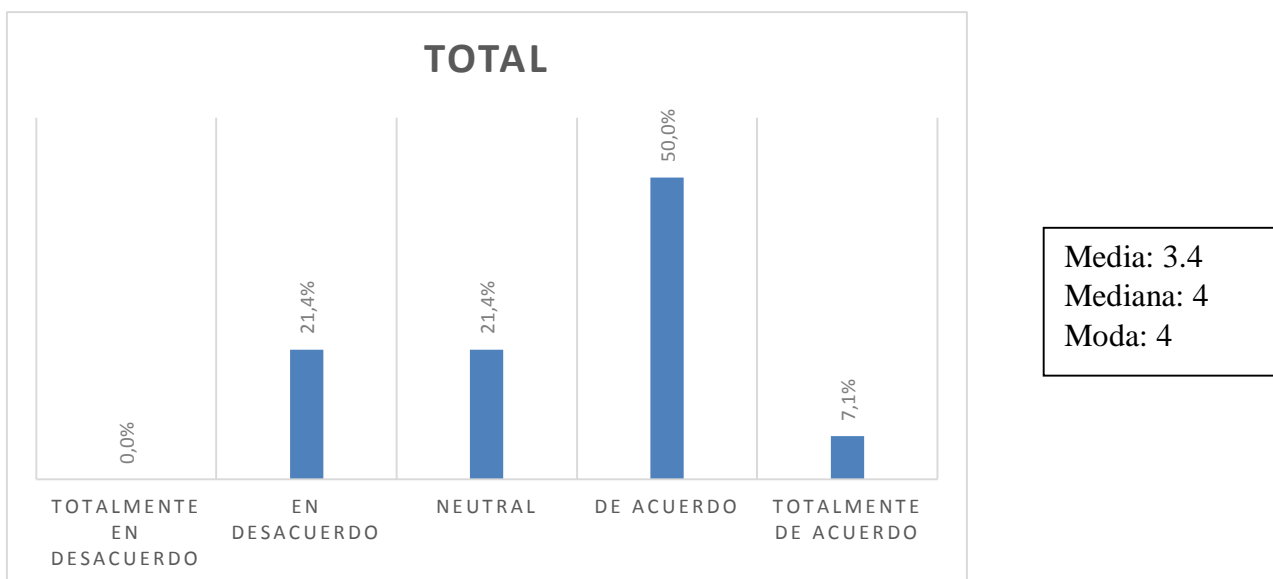


Figura 16. Existencia de equipos de trabajo entre colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 3,4 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 7,1% DE ACUERDO, con un valor de 50%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 21,4%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 0%, para un total de 100%. Los resultados de este ítem son muy interesantes, porque a pesar del desconocimiento de la importancia de los espacios de acompañamiento y seguimiento al público interno, se ve un gran porcentaje que manifiesta sentirse parte de un equipo de trabajo, lo que representa un pilar fundamental para la corporación para aprovechar las capacidades y habilidades de cada uno para la construcción de una cultura de mejora continua.

Ítem 15: La comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente

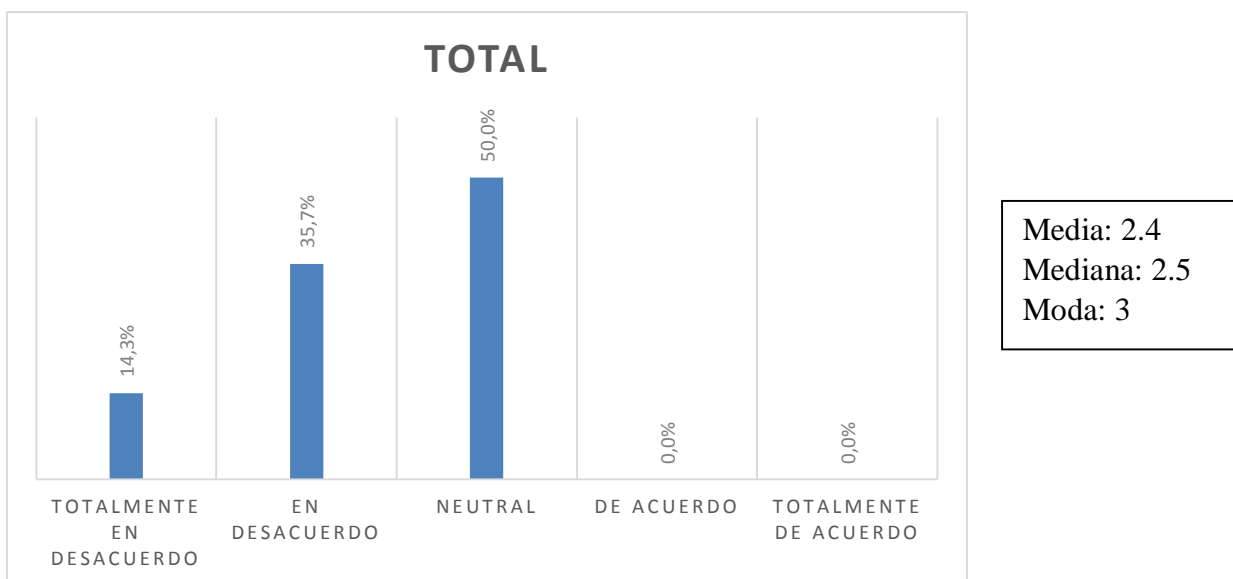


Figura 17. Funcionamiento de la comunicación interna entre colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 2,2 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 0% DE ACUERDO, con un valor de 0%, NEUTRAL con un valor de 50%, EN DESACUERDO con un valor de 35,7%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 34,3%, para un total de 100%.

La comunicación entre el equipo de trabajo es de vital importancia, pues es la herramienta a través de la cual se transmiten los objetivos, metas, forma de trabajo e interacción entre los pares; los resultados mostrados en la gráfica denotan la necesidad de evaluar el funcionamiento interno de la corporación a través de la comunicación de las áreas, para lograr consolidar la articulación de los miembros con los objetivos de la organización.

Ítem 16: Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo

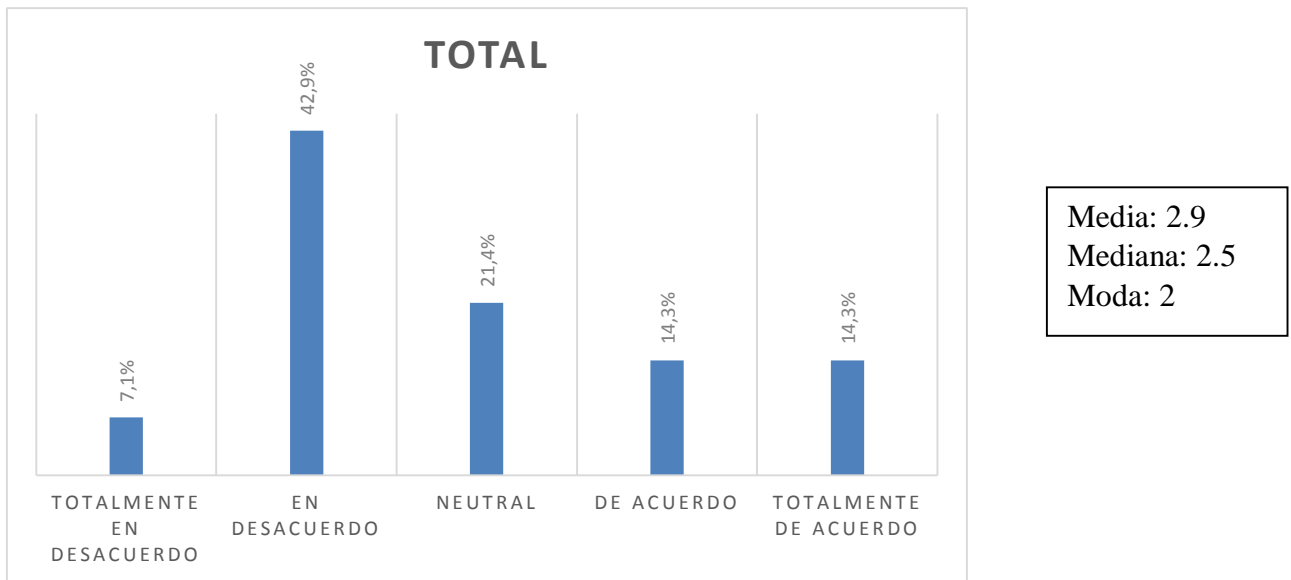


Figura 18. Nivel de propiedad de los colaboradores en éxitos y fracasos. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 2,9 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 14,3% DE ACUERDO, con un valor de 14,3%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 42,9%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 7,3%, para un total de 100%.

Los colaboradores evidencian, en un porcentaje representativo, no sentirse parte de los logros o fracasos de la corporación, teniendo en cuenta los resultados anteriores en los cuales no se evidencia existencia de trabajo en equipo ni seguimiento de los superiores, todo esto permite evidenciar una relación entre los factores y la repercusión que tiene una acción en el desarrollo de la empresa. De esta manera puede deducirse que el no sentirse parte es por las acciones de la corporación y no de los colaboradores puesto que es evidente la participación de ellos como equipo.

Ítem 17: Me resulta fácil expresar mis opiniones en el grupo de trabajo

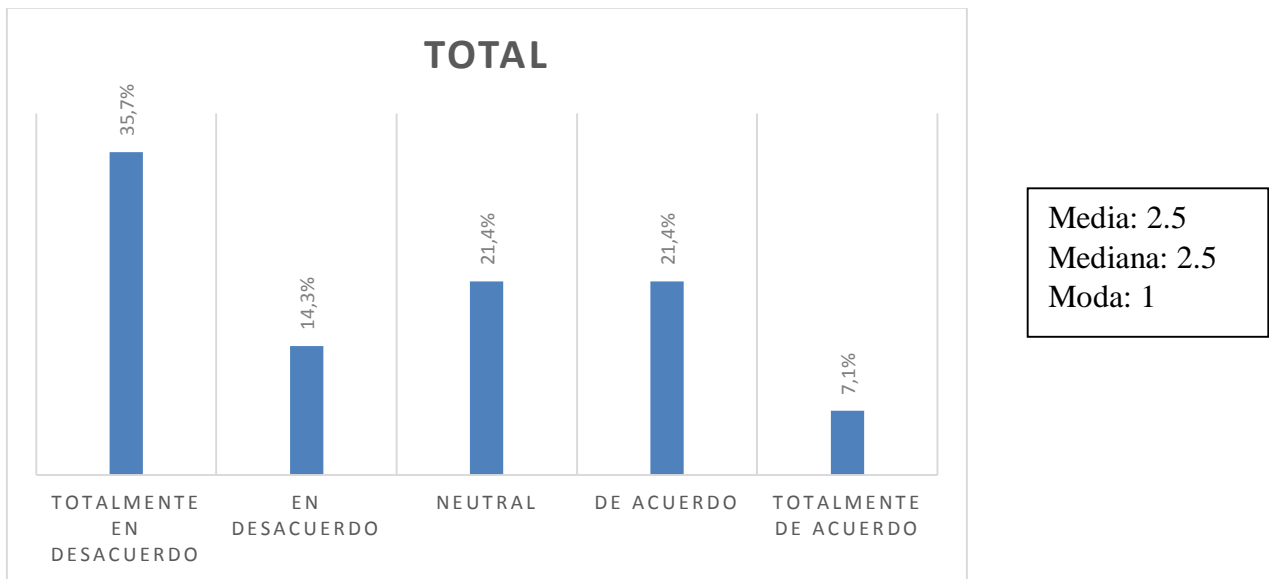


Figura 19. Capacidad de expresar opiniones en colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 2,5 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 7,1% DE ACUERDO, con un valor de 21,4%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 14,3%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 35,7%, para un total de 100%.

Lo colaboradores manifiestan variabilidad en este ítem, pero el mayor porcentaje se evidencia en estar totalmente en desacuerdo con la facilidad de expresar opiniones con el grupo de trabajo, lo que refuerza la observación directa, existe trabajo en equipo, pero basados en el compañerismo y no como áreas de trabajo. Por ello se hace necesario revisar lo que se está transmitiendo como líder de proceso porque una mala comunicación repercutirá, indudablemente en un fallo en el clima laboral.

Ítem 18: Hay integración y coordinación entre mis compañeros para la solución de tareas e inconvenientes

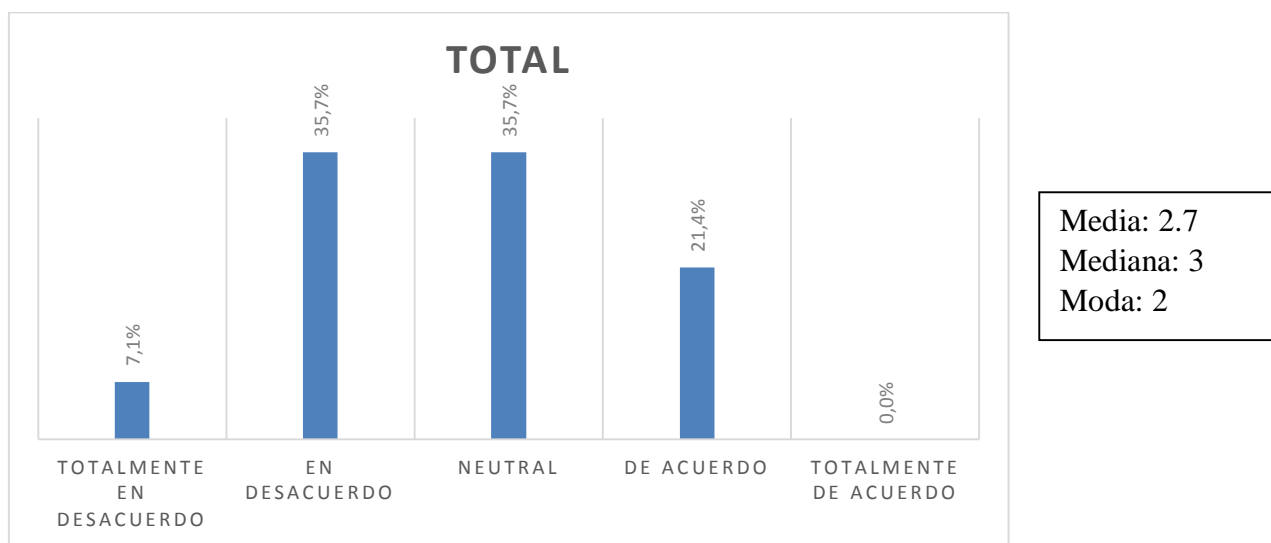
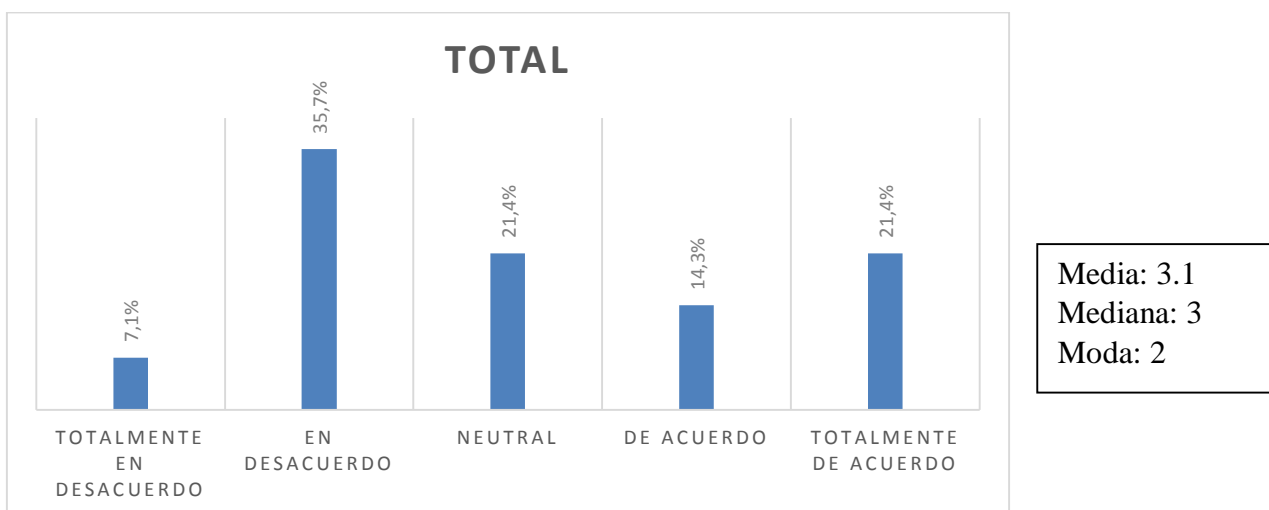


Figura 20. Nivel de integración entre colaboradores. Elaboración propia, 2018

La media muestra un resultado de 2,7 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 0% DE ACUERDO, con un valor de 21,4%, NEUTRAL con un valor de 35,7%, EN DESACUERDO con un valor de 35,7%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 7,1%, para un total de 100%.

El grupo de colaboradores de la corporación manifiesta, de manera representativa, variabilidad en este ítem. Los dos porcentajes más altos se encuentran en desacuerdo y neutral, lo que evidencia lo ya identificado, el carente trabajo en equipo y la falta de colaboración entre los compañeros para la solución de inconvenientes. El desarrollo de las actividades y alcance de metas organizacionales puede ser lenta o poca efectiva, por lo que se hace necesario reforzar, a través de estrategias participativas, la articulación del público interno.

Ítem 19: Recibo retroalimentación de mi superior acerca de mi desempeño



*Figura 21. Retroalimentación recibida por parte de los colaboradores de su superior.
Elaboración propia, 2018*

La media muestra un resultado de 3,1 según el nivel de estimación, se presentan las siguientes: TOTALMENTE DE ACUERDO con un valor de 21,4% DE ACUERDO, con un valor de 14,3%, NEUTRAL con un valor de 21,4%, EN DESACUERDO con un valor de 35,7%, y TOTALMENTE EN DESACUERDO con un valor de 7,1%, para un total de 100%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, los colaboradores de la corporación manifiestan en gran porcentaje que sus superiores no se preocupan por retroalimentar acerca de las labores realizadas y el desempeño de cada uno, pero sin embargo, algunos manifiestan cumplimiento en ese deber moral de su superior para fortalecer el trabajo a realizar, por lo que es pertinente revisar con qué frecuencia y qué tan importante es para los superiores el mejoramiento de las labores realizadas a cargo de su personal.

3.8.5. Análisis del Árbol de problemas

El árbol de problemas se desarrolló con el personal interno de la corporación por medio de dinámicas que incentivarán la participación de los presentes. La finalidad fue poder detallar los problemas que dilatan los procesos organizacionales, identificar las causas que probablemente están repercutiendo en dichos inconvenientes y proponer, de manera conjunta, posibles soluciones. El orden de la aplicación se dividió en 4 momentos, el primero fue una actividad para romper el hielo, en el segundo momento se inició con el árbol de efectos, en donde se planteó el problema a resolver y los efectos que genera dicho inconveniente, luego se realizó árbol de problema en donde se detallaron las causas que generaron el aspecto a solucionar. A partir de ellos, se unifican para luego establecer un árbol de objetivos de acuerdo a lo obtenido.



Figura 22. Árbol de problemas. Elaboración propia, 2018

La aplicación del árbol de problemas se realizó en la sala de reuniones del Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia, en el que participaron los miembros del área directiva de la corporación a excepción de la Gerente y la Directora administrativa y financiera al estar fuera de la ciudad por cuestiones laborales.

Al iniciar, los participantes estaban algo pensativos en la efectividad de la actividad y la razón por la cual se realizaba, así que se dio comienzo con una actividad rompe hielo para dar continuidad con la aplicación del árbol de problemas, al comenzar se les solicitó que comentaran cuál creían que era el mayor inconveniente que se presentaba en la corporación para lo que respondieron, entre murmullos, “La falta de comunicación”. Ante esta reacción se reafirmó lo percibido desde el inicio de la investigación, no es solo que no existan los

espacios para propiciar la comunicación, sino que también, se creó un ambiente de temor de expresar las opiniones.

A partir de ello se propuso, como parte de la dinámica, olvidar los cargos de cada uno de los presentes para propiciar un flujo de comunicación mucho más abierto. Finalmente resultó, los colaboradores empezaron a participar activamente. En el transcurso de la actividad fue evidente la reacción del personal frente al proceso de la actividad, corporal y gestualmente demostraban “pena” de conocer que las posibles soluciones a los inconvenientes empezaban a mostrarse a través de espacios como en el que se encontraban.

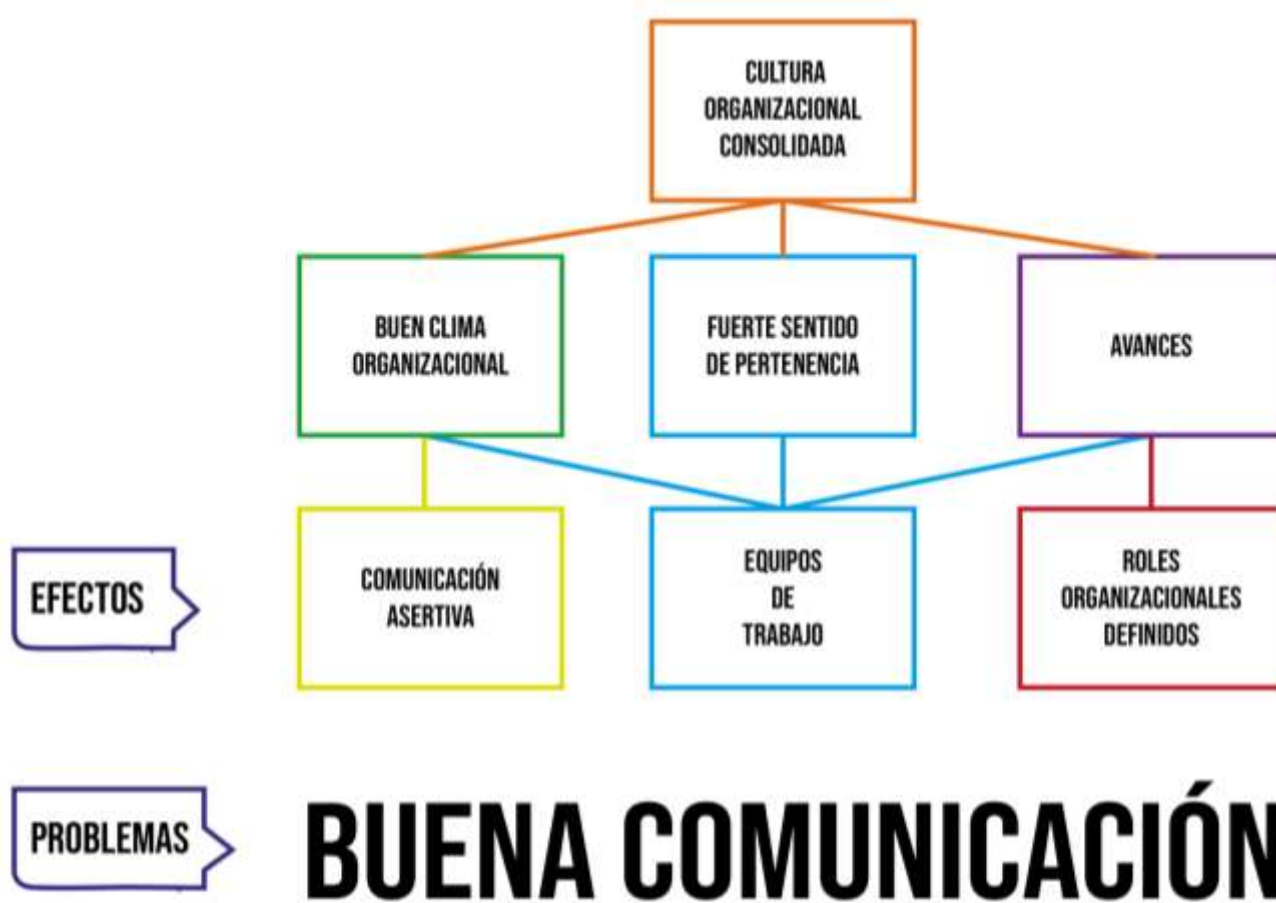


Figura 23. Árbol de objetivos. Elaboración propia, 2018

Con la transformación del árbol de problemas en árbol de objetivos se pudo dar a conocer que a través de actividades que a simple vista pueden parecer muy básicas, se logran muy grandes resultados que permiten la orientación de todo un equipo de trabajo en el alcance y cumplimiento de metas u objetivos organizacionales.

El personal, con el desarrollo de la actividad, se mostró muy a gusto con el objetivo alcanzado a través de esta propuesta, manifestaron estar de acuerdo con la metodología trabajada puesto que fue posible establecer un espacio de diálogo en el que todos participaron desde lo personal y no de acuerdo a una jerarquía que los limita.

Se pudo percibir un muy buen ambiente entre los presentes, evidenciando que en la corporación no se había organizado espacios de participación entre los miembros administrativos lo que podría ser un factor, partiendo de lo percibido, desencadenante de la

falta de empatía entre el público interno del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia.

Para concluir, es fundamental este tipo de espacios en la corporación puesto que en la medida que se conozcan mejor las cualidades, particularidad y aspecto intrínsecos del equipo, mayor van a ser las posibilidades para alcanzar las metas propuestas desde la dirección de la empresa, dado que los colaboradores serán los protagonistas del proceso, aumentando su empatía y consolidando los equipos de trabajo en la organización.

3.8.6. Análisis de la Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en servicio al cliente. ✓ Necesidad de estandarización de procesos administrativos y comunicación interna ✓ Estrategia de promoción ✓ Capacidad económica ✓ Falta de organización financiera y contable ✓ Falta de compromiso por parte de las directivas ✓ Equipos de trabajo ✓ Espacios de esparcimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medellín es sede de eventos nacionales e internacionales. ✓ Mayor conciencia del cuidado físico por parte de público externo. ✓ Al ser ciudad turística hay más interés por el conocimiento acerca el folclor y la danza. ✓ Convenios con centros comerciales, al ser espacios de experiencias que se convierten en escenarios para la promoción del CFD. ✓ Servicios adicionales (Clases personalizadas) ✓ Creación del conservatorio de danza. ✓ Alianzas con grandes empresas.
FORTALEZAS	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes y personal administrativo comprometido, conocimiento y trayectoria. ✓ Sedes con instalaciones propicias para la formación de los alumnos. ✓ Auspiciados por el Ministerio de Educación para otorgar el título de “Técnico en danza” ✓ Cuenta con 4 elencos que permiten proyectar el CFD en diferentes escenarios. (Infantil, pre-juvenil, juvenil, segundo elenco) ✓ Alto posicionamiento de la corporación a nivel local, nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad económica ✓ Alta competencia creciente ✓ Competencia con precios ✓ Carentes estrategias para atraer público. ✓ Limitada utilización de las nuevas tecnologías en la enseñanza. ✓ Falta de proyección de procesos académicos.
--	---

Tabla 3 Matriz DOFA. Elaboración propia, 2018

Resultados de la matriz DOFA aplicada inicialmente

Debilidades: Desventaja en servicio al cliente debido a la falta capacitación del personal a realizar la labor porque, aunque son profesionales en el tema, siempre es necesario direccionar al personal para el logro de los objetivos que se tiene como organización; necesidad de estandarizar los procesos administrativos y comunicativos puesto que no existe un plan de trabajo que oriente las acciones de las áreas mencionadas para la supervisión, identificación, corrección de acciones, por el contrario, el personal labora desde las percepciones que ellos mismos crean; falta de estrategias de promoción de los servicios del CFD, a pesar de contar con presencia en medios digitales, el manejo del mismo no es el adecuado, lo que las acciones resultas ineficientes; la capacidad económica no es muy grande, precisamente, por la falta de proyección que ha tenido la corporación; falta de organización financiera y contable para mitigar inconvenientes ocurridos como vacíos económicos y presupuestos para eventos a realizar; falta de compromiso de las directivas en el fortalecimiento de la cultura organizacional, la constante capacitación y la

disposición de escucha al público interno, necesidad de conformar equipos de trabajo debido a la falta de capacitación, lo que genera ambientes de superioridad entre el personal e importancia de establecer espacios de esparcimiento para consolidar una cultura de apoyo y compromiso puesto que sin ellos, los colaboradores se perciben sin orientación.

Oportunidades: Medellín, al ser sede de grandes eventos a nivel nacional e internacional, permite mayor captación de nuevo público y promocionar los servicios de CFD y BFDA en los escenarios de la corporación; actualmente las personas en general se encuentran bajo un pensamiento mucho más consciente del cuidado del cuerpo y estar saludable, lo que el baile se convierte en un espacio propicio para la captación de nuevo público; al ser, Medellín, una ciudad turística el folclor colombiano toma un papel protagónico frente a los extranjeros que visitan el país; es oportuno crear nuevos vínculos con empresas y espacios que propicien el reconocimiento de la corporación y los centros comerciales han sido y pueden seguir siendo espacios estratégicos para la proyección que busca la empresa; el adaptarse al público es demostrar que se está a la vanguardia y en busca de satisfacer las necesidades que puedan surgir; contar con un espacios exclusivamente para la transmisión y educación de las tradiciones a través de la danza y la música motivará a más personas querer profesionalizarse, estar en constante vinculación con grandes empresas siempre será positivo para la reputación de la empresa en este mercado tan variado.

Fortalezas: El compromiso por parte del público interno es sin duda una de las mayores fortalezas de la corporación puesto que genera un sentido de confianza por parte del público externo, contar con espacios amplios y acordes al servicio que se presta es vital para el crecimiento de la empresa, el auspicio del Ministerio de Educación para la otorgación del

título “Técnico en danza” fortalece en gran manera la reputación del CFD al ser la única academia a nivel nacional que la otorga, las otras instituciones son universitarias; contar con 4 elencos de diferentes edades y temáticas de especialización permite generar expectativa y motivación al personal interno y externo como logro final del proceso; el alto posicionamiento que tiene la corporación ayuda a mantener los procesos siempre con los mejores estándares de calidad.

Amenazas: La baja capacidad económica puede generar graves inconvenientes en cuanto a la permanencia de la organización en el mercado; la alta competencia se ve reflejada en acelerado crecimiento de los servicios en la ciudad, además de personal que perteneció al Ballet Folklórico de Antioquia y hoy cuentan con su propia academia; las carentes estrategias para la captación de nuevos clientes amenazan la capacidad de innovación y la perdurabilidad de la organización; la poca creatividad al momento de impartir las clases puede generar molestias en quien las recibe y falta de interés; al no proyectar los procesos que se realizan desde la academia y solo los elencos, genera incomodidad en quienes se están preparando, percibiendo falta de interés y compromiso para con ellos de parte de las directivas de la corporación.

Estrategias DOFA

Estrategias FO

- Se hace necesario capacitar constantemente al personal interno de la organización, para estar a la vanguardia a la hora de establecer mejoras en los servicios prestados para satisfacer las necesidades del nuevo público, nacional e internacional, que frecuentemente visita la ciudad.

- Se puede lograr una mayor percepción y reputación de la organización estableciendo un plan para la asistencia a los diferentes eventos culturales que se organizan en la ciudad, en los cuales aparte de promover los servicios se pueden establecer nuevas conexiones y alianzas organizacionales que impulsarían la economía en la organización.
- Una nueva línea de danza que satisfaga las necesidades del personal extranjero que asiste a la ciudad por tiempo determinado para conocer el folclor colombiano, sería propicio ofrecer clases personalizadas, por horas, aprovechando los amplios espacios con los que cuenta la organización.

Estrategias DO

- Estandarizar los procesos administrativos y comunicativos en la organización generará una guía de trabajo a nivel general de la organización, estructurando los procesos de servicio al cliente, financieros y contables, propiciando la creación de equipos de trabajos.
- Consolidar una cultura de compromiso desde las directivas de la organización resultará vital para el crecimiento organizacional, debido a que se generarán espacios de esparcimiento entre el personal, lo que fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso de los partícipes, reflejándose en la economía de la corporación.

Estrategias FA

- Realizar una reactivación de marca valiéndose de los diferentes elencos con los que cuenta el CFD ayudaría de gran manera al establecimiento de nuevas alianzas o convenios, en los diferentes espacios que propicia la ciudad o en centros comerciales, valiéndose de la época del año y los eventos que organizan estos centros, lo que ayudará al crecimiento de la capacidad económica.
- Poner en marcha un plan de acción en medios sociales, basándose en el auspicio por parte del Ministerio de Educación, el compromiso y los estudios de los docentes, para proyectar al público la calidad del servicio que recibirán, sin importar la duración, dando a conocer el interés de ofrecer un servicio de calidad, lo que mitigaría los comparativos de precios con otras academias de danza.

Estrategias DA

- Estableciendo convenios con Centros Comerciales, corporaciones culturales y entidades abiertas al público en general, permitirá alcanzar a más personas tanto propios como visitantes, estableciendo tarifas especiales, descuentos o incentivos que motiven a pertenecer al CFD, lo que mejoraría la percepción del público, el número de estudiantes inscritos, las nuevas formas de captar clientes y la capacidad económica.
- Con la creación del Conservatorio de Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, se contaría con mejores espacios, capacidad y herramientas para la educación a cabalidad de la danza, permitiendo disminuir la competencia en precios por su

evidente calidad, permitirá actualizar el portafolio de servicios y proyectar una nueva imagen del CFD.

3.8.7. Análisis de la Observación directa

Esta técnica permitió detectar los inconvenientes que se presentan a nivel organizacional y comunicacional en la entidad, y aquellos que no son mencionados por los colaboradores partícipes de la investigación, tales como: El carente compromiso por parte de los directivos en el desarrollo organizacional de la corporación, lo que ocasiona que los colaboradores no perciban un ambiente de orientación y guía frente a los objetivos que se quieren lograr, no existe una articulación para el desarrollo de actividades por áreas ni de manera individual, el público interno labora a partir de su percepción, lo que ocasiona retrasos y reprocesos en la ejecución de las labores, no existen planes de trabajo idóneos para la consecución de metas, no se realizan reuniones evaluativas ni propositivas frente a las acciones que se están desarrollando a nivel interno o externo. En cuanto a la motivación laboral, no se está evidenciando la importancia que tienen los colaboradores de la organización para el crecimiento de la misma, aún se perciben como herramientas de la corporación que solo deben cumplir con determinada función. Los empleados sienten que no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones, que no cumplen un rol importante en la organización y que su presencia es tomada como una obligación.

3.8.8. Análisis de los Grupos de discusión

Los grupos de discusión fue una estrategia propuesta como herramienta de recolección de datos para acceder a una información mayor que la otorgada por parte de la corporación a esta investigación. El Ballet Folklórico de Antioquia, por ser una de las entidades

culturales más grandes e importantes del país y de representación al mundo, es muy reservada en la información que facilita a un externo, en este caso, yo; es por ello que la actividad se propuso, para no modificar los horarios, espacios establecidos o acceder a información que ellos no quisieran, en los comités primarios, de mercadeo y equipos ya existentes, para poder ser parte de los procesos, inconvenientes identificados y cómo ellos dan solución a los imprevistos presentados.

En este espacio, más que otra cosa, se quería demostrar la importancia que tiene cada uno de los miembros en el desarrollo y toma de decisiones de la corporación, que el proceso está bien, hasta el momento, pero que es primordial poder darle un nuevo aire para estar a la vanguardia y, sobretodo, organizar la metodología interna de trabajo.

En el desarrollo de los espacios, se propuso hablar de los temas a realizar por cada uno de los presentes y en sus respectivas áreas, de manera organizada y con la posibilidad de recibir ideas, comentarios u opiniones de sus pares para el alcance de metas, idea que permitió identificar lo individualista que eran en sus dependencias y que lo que se comunicaba era netamente lo que ellos querían que se supiera, no existía una articulación y por ende, el desentendimiento organizacional de la corporación.

Los presentes, con algo de inseguridad, participaron de los espacios y permitieron la orientación propuesta para la organización de los procesos. Cada uno expuso cómo es la dinámica de su área, cuáles son las acciones principales a realizar, cómo las está realizando y qué método se está implementando para saber qué tan efectivo está siendo la metodología utilizada. Individualmente fueron sujetos a opiniones de sus pares.

Finalmente, los miembros directivos identificaron las fortalezas y ventajas que presenta para ellos y la corporación el propiciar espacios de participación conjunta. Los participantes evidenciaron que, trabajando como equipo, las metas se perciben mucho más fáciles de alcanzar, que se deben articular los procesos y toma de decisiones para que, como corporación, se establezcan rutas de gestión y direccionamiento entre todos y cada uno de los miembros, lo que finalmente propiciará una depuración de las labores en reproceso una guía para los trabajos futuros.

Capítulo IV

Resultados de la investigación

4. Diseño del plan de comunicación estratégico

Introducción

El Ballet Folklórico de Antioquia ha tenido un crecimiento a pasos agigantados desde su fundación, trabajando en el fortalecimiento del ideal bajo el cual se fundó, “Rescatar las tradiciones culturales a través de la danza y la música, con el firme objetivo de profesionalizarla” pero en la actualidad, esta realidad se ha tornado mucho más compleja por diferentes factores que amenazan su perdurabilidad en el tiempo, como el apoyo estatal y la competencia directa que con el paso de los años aumenta.

Ante este escenario, surge la necesidad de elaborar el Plan de Comunicación Estratégico que tiene como objetivo el direccionamiento y la correcta apropiación de la

identidad corporativa entre el público interno para su fortalecimiento organizacional en la región.

Para la elaboración de este Plan de Comunicación se tomaron en cuenta los antecedentes de la corporación y la situación actual de su entorno, se llevó a cabo un diagnóstico de comunicación interna en el cual se aplicaron diferentes herramientas de recolección de datos como entrevistas, observación directa, aplicación de Matriz DOFA y encuesta tipo Likert; al igual que de manera externa, lo que permitió identificar las oportunidades de mejora desde la cultura organizacional. Posteriormente, tomando en cuenta estos resultados, se plantea una propuesta, que no sólo apunta a la solución de las oportunidades de mejora, si no que aporta una estrategia de comunicación para la corporación en sus ámbitos presentes.

La propuesta engloba las herramientas que se adecúan a la empresa y que permiten comunicar la estrategia de la organización, considerando la filosofía empresarial como aspecto fundamental.

Es importante mencionar que, aunque en el apartado en el que se describe la empresa y el sector se toman en cuenta todas las líneas de negocio del Ballet Folklórico de Antioquia, el Plan de Comunicación Externa se enfoca únicamente en el manejo de las redes sociales y la página web, por ser la más importante en cuanto a la visibilidad que le genera a la corporación, sin dejar a un lado el resto de factores que influyen. El Plan de Comunicación Interna abarca a todo el personal del Centro de Formación en Danza (CFD).

Capítulo 1

Antecedentes

1. Organización

El Ballet Folklórico de Antioquia es una corporación sin ánimo de lucro fundada en el año de 1991 en la ciudad de Medellín. Se creó bajo un pensamiento bastante innovador y retador para la fecha, “rescatar las tradiciones culturales y profesionalizar la danza”. En ese entonces, revolucionó el mercado actual y fue el foco de atención para muchas empresas y empresarios a nivel nacional e internacional, incluyendo al estado colombiano.

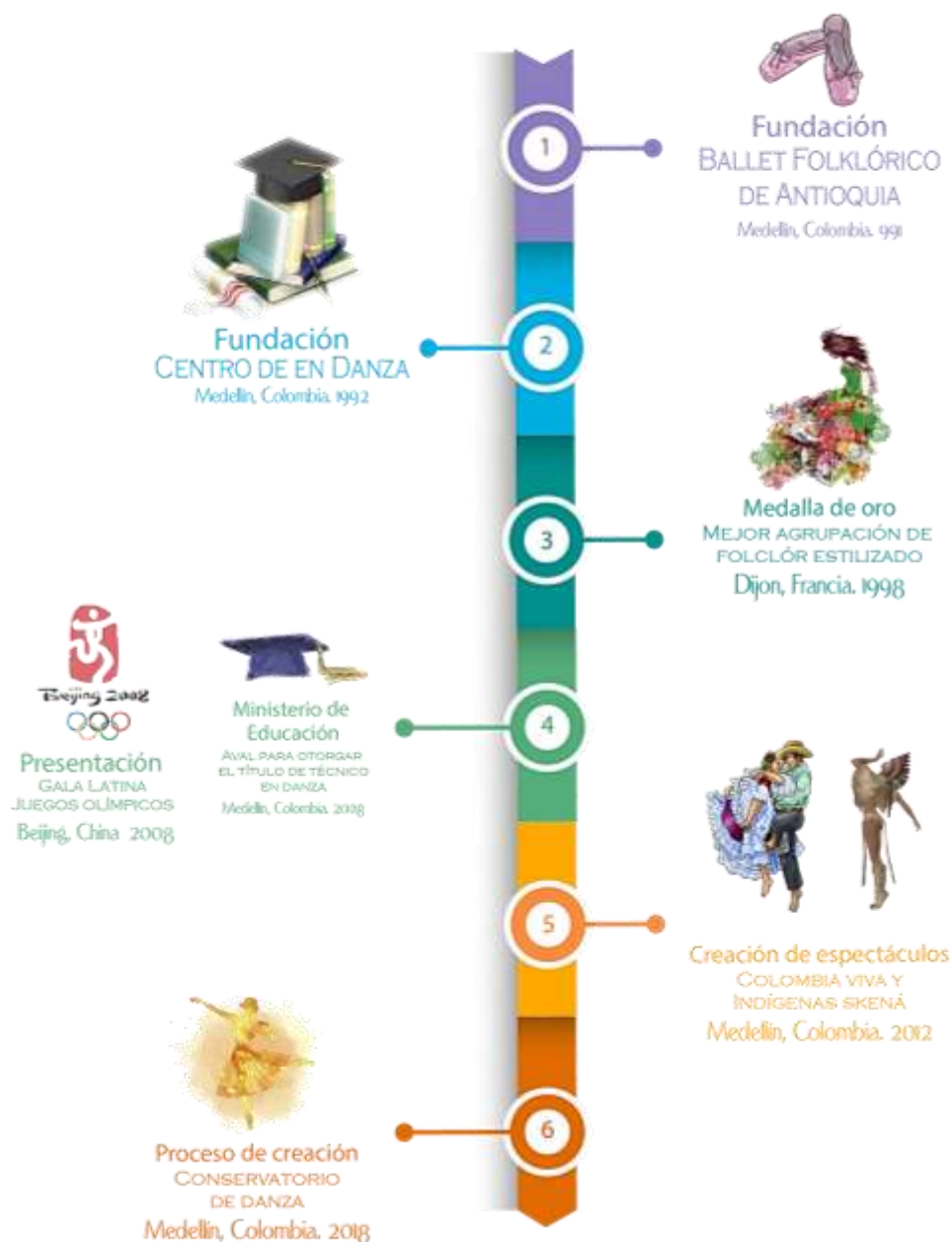
Con el paso del tiempo, su sistema organizacional fue evidenciando múltiples oportunidades de mejora puesto que la corporación y su comunicación ha sido de manera descendente pero como es claro, el tiempo cambia y con él las percepciones, necesidades y manera de satisfacerlas por parte del público interno, lo que desencadenó un sentido de alarma para la corporación en general, en cuanto a su manera de actuar frente a una crisis, su perdurabilidad en el tiempo y su direccionamiento organizacional.

Durante los años, el BFDA ha enfocado su comunicación-relacionamiento, especialmente, al público externo y de una manera más comercial. Primaba la importancia de dar a conocer los diferentes espectáculos y servicios que ofrece con un fin netamente financiero. Aún se conserva esta característica, pero su enfoque ha cambiado atendiendo los nuevos estilos de comercialización y, principalmente, las necesidades de lograr una comunicación asertiva, de calidad, coherente y consistente para todos sus públicos.

2. Historia

Ballet Folklórico de Antioquia

Centro de Formación en Danza



Capítulo 2

Propuesta

1. Objetivo

Proponer el Plan de comunicación Estratégico del Centro de Formación en Danza (CFD), enfocado en el direccionamiento y la apropiación de la identidad corporativa entre el público interno de la corporación Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia, para su fortalecimiento organizacional en la región.

2. Definición del alcance

El Plan de Comunicación Estratégico del Centro de Formación en Danza (CFD), tendrá pertinencia en todos los procesos, espacios y áreas de la Corporación Ballet Folklórico de Antioquia, desde la identificación de las necesidades comunicativas o nuevos procesos a realizar, hasta la planeación, aprobación e implementación de las estrategias a trabajar para el fortalecimiento de la imagen externa e interna de la organización.

Definiciones

- **Comunicación Ascendente.** Es el proceso de comunicación realizado por parte del público interno de la corporación (docentes, administrativos, estudiantes) hacia sus superiores, (coordinador, director artístico, directora administrativa, gerente) donde dan a conocer sus inconvenientes, dudas y procesos realizados en la corporación, con la intención de estar en una mejora continua.

- **Comunicación Descendente.** Este es el proceso comunicativo mayormente conocido en las organizaciones y es donde los directivos o superiores (coordinador, director artístico, directora administrativa, gerente) comunican las directrices o lineamientos de trabajo al público interno sin propiciar una retroalimentación, donde ellos puedan expresar sus pensamientos o retroalimentarse a partir de la información que recibe.
- **Comunicación Horizontal.** Este proceso de comunicación es el que se encuentra presente entre personas del mismo nivel jerárquico en una organización, es decir, entre docentes, entre estudiantes o personal administrativo, es aquel que propicia los equipos de trabajo.
- **Comunicación Informativa.** Es la que debe estar presente en la organización, sin importar el nivel jerárquico, que da a conocer los procesos en los que se encuentra la organización, áreas o dependencias, también informar sobre algún proceso establecido en el día a día, garantizando que todo el personal esté enfocado en las metas organizacionales; espacios de retroalimentación en el cual participa todo el personal.
- **Comunicación Multicanal.** Es cuando se divulga un mensaje a través de los diferentes canales de comunicación en la organización: Página web, correo electrónico, cartelera informativa, WhatsApp, boletines, etc.
- **Comunicación Organizacional.** Es el proceso por el cual se transmiten y reciben mensajes dentro de la corporación, permitiendo la identificación y apropiación de objetivos, metas, filosofía y procesos corporativos de la organización lo que genera que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente. Garantizando la buena armonía en una empresa y su gestión para el logro de objetivos.

3. Públicos

La Corporación Ballet Folklórico de Antioquia trabaja bajo el pensamiento que antes de cualquier título, el público en general son seres humanos movidos principalmente por los sentimientos; en el caso del público interno, representado en los bailarines, por las emociones y sensaciones que emergen al ponerse en escena cuerpo y alma, y de los administrativos, por los sentimientos naturales del hombre, pero más importante aún, la pasión con la que trabajan por la cultura y sus raíces.

Tiene la fortuna de abrir las puertas a muchas familias que ven en sus hijos la manera más cercana en que puedan construir su proyecto de vida y a esos infantes, disfrutar cada nota musical, cada ritmo y cada momento, reafirmando el ideal de qué es lo que verdaderamente mueve al mundo.

Con lo anterior, se hace énfasis en que se tiene un público tan amplio y diverso, al cual debe atender según sus características y necesidades. Las estrategias que se utilicen para el público administrativo, quizá no logre el mismo efecto para el público externo. Por tanto, se deben reconocer los diferentes públicos del Centro de Formación en Danza (CFD) y sus características, para poder desarrollar y poner en marcha, las mejores estrategias y canales de distribución de la información.

a. Público Interno

- **Directivos:**

Los directivos de la Corporación son la gerencia general y los jefes de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN). Algunos de ellos fueron parte de los elencos

artísticos, pero cuentan con una formación académica enfocada en la administración, las finanzas y demás áreas afines.

- **Administrativos:**

Está conformado por los colaboradores de las dos sedes, Prado Centro que está ubicada en el centro de la ciudad, y Poblado que se encuentra al oriente, algunos de ellos son los asistentes de cada UEN o área transversal con funciones netamente operativas; siendo estos la base para que cada líder pueda cumplir sus metas corporativas.

- **Bailarines:**

Personas con grandes habilidades y conocimientos en danza con fortaleza y dedicación, lo que les ha permitido lograr los retos asumidos por el Ballet Folklórico de Antioquia. Algunos fueron formados desde el Centro de Formación en Danza, otros provienen de diferentes regiones de Colombia porque vieron una opción de vida como personas y artistas. Entre sus principales cualidades resaltan la creatividad, la disciplina y la sensibilidad.

Estos bailarines pueden contar con una formación en danza o presentar grandes habilidades para el baile, de cualquier manera, son evaluados en una audición en la cual se observa los conocimientos en danza folklórica, danza urbana, danza contemporánea, ballet y ritmos latinos. Dependiendo de su nivel puede ser parte de alguno de los elencos con que cuenta el BFDA, infantil, pre juvenil, juvenil, segundo elenco y hasta pertenecer a la compañía principal. Dichos participantes están propensos a ser merecedores de las becas que el centro de formación en danza otorga para que continúen construyendo su futuro de vida.

- **Profesores:**

Integrado por docentes externos de gran calidad y, principalmente, por los bailarines del primer elenco, con competencias altas para cumplir con los objetivos del plan pedagógico del CFD. Los docentes externos deben contar con una formación comprobable en danza y presentar una evaluación para conocer sus habilidades pedagógicas; los docentes internos son bailarines de la compañía principal que, a partir de sus habilidades y tiempo de pertenencia en el BFDA, son ascendidos al cargo para construir un nuevo perfil profesional en su vida. Dentro de los criterios de contratación se les es permitido trabajar en otras partes, pero no como colaboradores de empresas sino impartiendo clases particulares.

- **Músicos:**

La Banda de Tierradentro es el grupo musical que acompaña a la compañía principal del Ballet Folklórico de Antioquia. Está conformada por 8 jóvenes, los cuales, además de interpretar todo el repertorio para los bailarines, tienen su propio formato musical, compuesto de música colombiana, folklórica y ritmos latinos, con el cual ya tienen un reconocimiento propio a nivel nacional e internacional.

b. Público Externo

- **Estudiantes:**

Conformado por niños, niñas, jóvenes y adultos los cuales hacen parte de los diferentes programas académicos del Centro de Formación en Danza, ya sea de la línea profesional o de la recreativa.

Ellos no están sujetos a pruebas o audiciones que comprueben sus habilidades dancísticas, puesto que ingresan al centro de formación a construir un conocimiento. Si de ellos hay personal que demuestra con el tiempo habilidades competentes para pertenecer a alguno de los elencos, deben de igual forma, presentar a audición con el personal externo que aplique.

- **Padres de Familia:**

Hombres, mujeres, jóvenes y adultos que acompañan a los alumnos a las diferentes clases. Son legitimadores infalibles, es decir, quienes comprueban y aportan para el compromiso por parte de cada uno del personal del Centro de Formación en Danza, lo que los convierte en generadores potentes de la voz a voz positivo y negativo al que se está expuestos.

- **Proveedores:**

Personas naturales y/o jurídicas que prestan un servicio o venden un producto ya sea por medio de una compra directa y de algún canje. Principalmente se cuenta con proveedores en la parte textil, quienes colaboran en el diseño de los diferentes vestuarios de los estudiantes y docentes.

- **Patrocinadores:**

Normalmente son grandes empresas que se vinculan a los diferentes proyectos BFDA con importantes aportes económicos u otros servicios de valiosa utilidad.

- **Clientes:**

Personas naturales y/o jurídicas que compran los espectáculos de la compañía principal del Ballet folklórico de Antioquia y/o los servicios del Centro de Formación en Danza dentro y fuera del territorio nacional.

- **Entidades Gubernamentales:**

Generalmente la interacción es a través de la aprobación y ejecución de proyectos de gran envergadura.

- **Medios de Comunicación:**

Son aliados estratégicos (televisión, radio, prensa, web, etc.), por medio de los cuales se da a conocer los diferentes procesos artísticos, educativos y sociales llevados a cabo en el BFDA.

- **Comunidades Web:**

Es un nuevo comportamiento social que marca la pauta en internet debido a su alcance, a que es gratuito y a la fuerza que ha tomado en los últimos años las redes sociales.

4. Medio acorde al público

La Corporación Ballet Folklórico de Antioquia llegará a los colaboradores, estudiantes y padres de familia a través de los siguientes medios:

- Carteleras informativas
- Correo corporativo
- Reuniones
- Boletín

Los medios internos se definen de la siguiente manera:

- **Carteleras informativas:** Son aquellos espacios destinados a la ubicación de información escrita, bien sea interna o externa, de interés general para el público interno. Estas carteleras se alimentarán con información corporativa y será

actualizada cada semana por la persona encargada. La oficina de Comunicaciones realizará talleres educativos para el manejo de la información y de la cartelera en general. Este medio se actualizará cada 15 días.

- **Correo corporativo:** Es la dirección de correo electrónico que maneja cada miembro de la corporación para uso netamente institucional. En este medio de comunicación se hará envío de la información importante, gestión de tareas, informe de procesos y permitirá tener un registro de dichas comunicaciones.
- **Reuniones:** Son los espacios organizacionales destinados para abarcar información relevante de los procesos realizados y a realizar, donde se evaluarán los avances por áreas e individuales, permitiendo mantener contacto entre los colaboradores de la corporación.
- **Boletín:** Es una publicación distribuida de forma regular en el público interno de la corporación, teniendo como objetivo básico informar sobre la cultura organizacional, en la perspectiva de dinamizar los flujos informativos de la organización.

La Corporación Ballet Folklórico de Antioquia llegará al público externo a través de los siguientes medios

- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales

Los medios externos se definen de la siguiente manera:

- **Correo electrónico:** Medio de comunicación electrónico a través del cual se envía información a los diferentes públicos externos, acerca de eventos relevantes de la corporación, creación de alianzas y contactos.
- **Página web:** Es una importante herramienta para dar a conocer los resultados de gestión, programas o las noticias del día. La Corporación Ballet Folklórico de Antioquia cuenta con un landing page www.bfda.org. la cual contiene información muy básica, pero se debe reestructurar en estructura e información como quienes somos, nuestros elencos, espectáculos, etc.
- **Redes sociales:** Medio de comunicación pensado para transmitir la información organizacional, procesos y actividades de una manera más humana y acorde al perfil del público, propiciando la participación y comunicación.

5. Definición de tiempos

El plan estratégico de comunicación fue propuesto para dar solución parcial a diferentes áreas en las cuales la comunicación cumple una función fundamental, desde procesos poco complejos administrativos, hasta la puesta en marcha de una campaña de redes o marketing, partiendo también de la fecha del año en la cual se postula, las actividades a realizar en este último bimestre del año y el próximo, para iniciar el 2019 con una estructura y visión mucho más amplia de lo que se quiere lograr desde la corporación y reforzar el reconocimiento que ha tenido a lo largo de los años, es por ello que los tiempos de trabajo se subdividen en los siguientes:

Estrategia 1: Al enfocarse en la percepción que tienen los clientes de la corporación, se plantea que sea realizada en las primeras 3 semanas de noviembre, teniendo presente que

muchos de los clientes y estudiantes optan por viajar para pasar tiempo con sus familias, y, de cierta manera, no hay tanto flujo de trabajo desde el área de comunicaciones en el Centro de Formación en Danza, puesto que se el número de inscripciones baja desde el 30 de octubre al limitarse por la clausura que se realiza, y se cuenta con el número de padres inscritos desde tiempo atrás, lo que permite la consecución de la información. Por otro lado, los videos, que con el flujo de trabajo “bajo” en comparación a otros meses, su grabación será mucho más fácil de realizar.

Otro factor es la visibilidad de la corporación frente entidades externas, se plantea iniciar con ellos porque el BFDA se encuentra en un proceso de modernización de marca visual y partiendo de que los cambios deben ser paulatinos, se propone un boletín a modo de expectativa, el cual funcione como puente para establecer nuevas alianzas y fortalecer las existentes.

Estrategia	Cronograma															
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia 1.1: Fortalecimiento de la imagen emitida como empresa innovadora y calidad de servicio.									V	A	C					
1.1.1 Relación con clientes a través de dar a conocer testimoniales de clientes satisfechos a los públicos de la empresa									A	C	I					
1.1.2 Creación de Videos institucionales de la empresa.									O							

Estrategia 2.1: Reforzar la comunicación con clientes post-venta								O							
2.1.1: Diseñar diagrama de clasificación y canales de comunicación post – venta								N							
2.1.2: Diseño de encuesta de satisfacción								E							
2.1.3: Mantener comunicación activa con el cliente								S							
Estrategia 2.2: Generar una cultura de servicio al cliente post – venta y convenios.								V							
2.2.1: Entrenamiento a asistentes integrales								A							
Estrategia 3.1: Optimización de las redes sociales que utiliza el centro de formación en danza.								C							
3.1.1: Analizar las plataformas virtuales que utiliza el Centro de formación en danza.								A							
3.1.2: Generar contenido de calidad para redes sociales.								C							
3.1.3: Rediseño de imagen web.								I							
Estrategia 4.1: Incrementar la identidad del empleado								O							
4.1.1: Diseñar un Manual de Identidad								E							
4.1.2: Generar mensajes claves que se quieran posicionar en la cultura laboral del centro de formación.								S							
4.1.3: Diseñar una campaña interna con mensajes positivos de								V							
								A							
								C							
								A							
								C							

		realizadas y las que el público aliado espera de la corporación.
	1.3.3: Establecer metas de campaña.	Reuniones periódicas Con el público interno de la corporación, que, como parte fundamental, se hace necesaria la participación de ellos en la construcción de los mismos, además de identificar las falencias de la anterior.
	1.3.4: Monitoreo y evaluación de campaña.	Reuniones periódicas Con los directivos de la organización se identificarán los puntos fuertes y débiles de la campaña realizada.
Estrategia 1.4: Posicionar al Centro de formación en danza como un ente experto.	1.4.1: Crear un video blog donde se hable sobre los diversos temas acerca de la danza, sus beneficios y formación.	Análisis Youtube.
		Número de visitas, comentarios y mensajes reunidos a través de las redes social respecto a los mensajes transmitidos.
Estrategia 1.5: Fortalecer la comunicación con los clientes actuales	1.5.1: Diseñar un mapa de clientes - convenios	Archivo electrónico
		Revisión conjunta con el personal directivo de la organización, de los clientes actuales y pasados de la corporación, en el cual todos sean partícipes de las decisiones tomadas.
	1.5.2: Diseñar un mapa de poder de convenios	Archivo electrónico
		Revisión conjunta con el personal directivo de la organización, de los clientes actuales y pasados de la corporación, en el cual todos sean partícipes de las decisiones tomadas.
	1.5.3: Reforzar los canales de comunicación con convenios	Reuniones periódicas
		Con el público interno de la corporación, que, como parte fundamental, se hace necesaria la participación de ellos en la construcción en la forma en que se comunican, además de identificar las falencias de la anterior.
Estrategia 2.1: Reforzar la comunicación con clientes post-venta	2.1.1: Diseñar diagrama de clasificación y canales de comunicación post – venta	Archivo electrónico
		Revisión conjunta con el personal directivo de la organización, de los clientes actuales y pasados de la corporación, en el cual todos sean partícipes de las decisiones tomadas.
	2.1.2: Diseño de encuesta de satisfacción	Análisis de resultador
		A través de una reunión con el personal administrativo, analizar las respuestas arrojadas de las encuestas.
	2.1.3: Mantener comunicación activa con el cliente	Reuniones periódicas
		Con el público interno de la corporación, dar a conocer los pensamientos, ideas y opiniones de diferentes clientes, aprendiendo sobre la marcha e identificando los factores a reforzar.

Estrategia 2.2: Generar una cultura de servicio al cliente post – venta y convenios.	2.2.1: Entrenamiento a asistentes integrales	Reuniones periódicas
		Con los participantes del entrenamiento, realizar seguimiento a las labores realizadas, y espacios de mejora continua en donde se refuercen conceptos y funciones.
Estrategia 3.1: Optimización de las redes sociales que utiliza el centro de formación en danza.	3.1.1: Analizar las plataformas virtuales que utiliza el Centro de formación en danza.	Comité comercial
		A través de este espacio, destinado a la parte comercial, analizar de manera conjunta los resultados obtenido y las estrategias para mitigar o reforzar los mismos.
	3.1.2: Generar contenido de calidad para redes sociales.	Gestión de conocimiento
		Espacio en el cual se den a conocer las temáticas que el público desea ver en las redes, además de analizar las publicaciones pasadas y proponer futuras.
	3.1.3: Rediseño de imagen web.	Reunión periodica
		Conocer, a partir de las diferentes dinamicas actuales, el diseño más apropiado para trasnmitir lo que se es como organización.
Estrategia 4.1: Incrementar la identidad del empleado	4.1.1: Diseñar un Manual de Identidad	Gestión de conocimiento
		Educar al público interno acerca de lo que es un manual, su finalidad y la guía allí espediciada para la articulación de la imagen de la corporación.
	4.1.2: Generar mensajes claves que se quieran posicionar en la cultura laboral del centro de formación.	Reuniones periódicas
		Con los directivos de la organización, realizar seguimiento a a las actitudes del personal, su día a día , y aclarar lo que se quiere transmitir como organización de manera interna.
	4.1.3: Diseñar una campaña interna con mensajes positivos de calidad de servicio en el centro de formación.	Reuniones periódicas
		Con los directivos de la organización, realizar seguimiento a los mensajes posicionados en la corporación, evaluar su efectividad y actualizar los necesarios.
	4.1.4: Círculos de calidad y mejora continua.	Reuniones periódicas
		Con los directivos de la organización y colaboradores, realizar una evaluación a las labores realizadas, los procesos, logros, metas, e inconvenientes para identificar los aspectos a cambios y los aspectos a reforzar.

7. Presupuesto

Estrategia		Medio	Responsable	Presupuesto	Estado de la Actividad
Estrategia 1.1: Fortalecimiento de la imagen emitida como empresa innovadora y calidad de servicio.	1.1.1 Relación con clientes a través de dar a conocer testimoniales de clientes satisfechos a los públicos de la empresa	Redes sociales Página web	C	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.364.000	Propuesta
	1.1.2 Creación de Videos institucionales de la empresa.	Redes sociales Página web	M	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.364.000	Propuesta
Estrategia 1.2: Generar visibilidad de la imagen de la empresa.	1.2.1 Realizar campaña publicitaria en medios digitales.	Redes sociales Página web	N	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.364.000	Propuesta
	1.2.2 Boletín: Envío de información a la base de datos de clientes promocionando la nueva imagen.	Correos electrónicos	A	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.364.000	
	1.3.1: Construcción de un listado de “Stakeholders”	Archivo electrónico	O	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Telefonía 80.000	Propuesta

Estrategia 1.3: Generar notoriedad ante sus públicos			R	Comunicador 1.600.000 Total: 6.280.000	
	1.3.2: Creación de mensajes claves de campaña	Reuniones	C	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.200.000	
	1.3.3: Establecer metas de campaña.	Reuniones	M	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.200.000	
	1.3.4: Monitoreo y evaluación de campaña.	Métricas	N	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.200.000	
Estrategia 1.4: Posicionar al Centro de formación en danza como un ente experto.	1.4.1: Crear un video blog donde se hable sobre los diversos temas acerca de la danza, sus beneficios y formación.	Youtube	I	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Juego de luces 263.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.627.000	Propuesta
	1.4.2: Crear un video blog donde se hable sobre los diversos temas acerca de la danza, sus beneficios y formación.	Youtube	C	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Juego de luces 263.000 Internet 100.000 Licencia Adobe 164.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.627.000	Propuesta
Estrategia 1.5: Fortalecer la comunicación con los clientes actuales	1.5.1: Diseñar un mapa de clientes - convenios	Archivo electrónico	A	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Telefonía 80.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.280.000	Propuesta
	1.5.2: Diseñar un mapa de poder de convenios	Archivo electrónico	D	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Telefonía 80.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.280.000	
	1.5.3: Reforzar los canales de comunicación con convenios	Comunicación directa Página web Correo electrónico	O	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Telefonía 80.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.280.000	
			M	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Telefonía 80.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.280.000	

Estrategia 2.1: Reforzar la comunicación con clientes post-venta	2.1.1: Diseñar diagrama de clasificación y canales de comunicación post – venta	Archivo electrónico	U	Computador	4.500.000	Propuesta	
			N	Internet	100.000		
				Telefonía	80.000		
			Comunicador	1.600.000	Total: 6.280.000		
2.1.2: Diseño de encuesta de satisfacción	Comunicación directa	I	Computador	4.500.000	6.200.000		
		C	Internet	100.000			
			Comunicador	1.600.000			Total: 6.200.000
2.1.3: Mantener comunicación activa con el cliente	Redes sociales Página web Comunicación directa	A	Computador	4.500.000	6.280.000		
		D	Internet	100.000			
			Telefonía	80.000			
Estrategia 2.2: Generar una cultura de servicio al cliente post – venta y convenios.	2.2.1: Entrenamiento a asistentes integrales	Reuniones	O	Computador	4.500.000	Propuesta	
		Espacios de esparcimiento	R	Video Beam	120.000		
			Papelería	30.000	6.250.000		
			Comunicador	1.600.000			Total: 6.250.000
Estrategia 3.1: Optimización de las redes sociales que utiliza el centro de formación en danza.	3.1.1: Analizar las plataformas virtuales que utiliza el Centro de formación en danza.	Redes sociales Página web	C	Computador	4.500.000	Propuesta	
			O	Internet	100.000		
			Comunicador	1.600.000	6.677.750		
			Google Analytics (Año)	477.750			Total: 6.677.750
	3.1.2: Generar contenido de calidad para redes sociales.	Redes sociales	M	Cámara	2.000.000		8.627.000
			U	Computador	4.500.000		
			Juego de luces	263.000			
			Internet	100.000			
			Licencia Adobe	164.000			
			Comunicador	1.600.000	Total: 8.627.000		
3.1.3: Rediseño de imagen web.	Página web	I	Cámara	2.000.000	180.000		
			Computador	4.500.000			
			Internet	100.000			
			Licencia Adobe	164.000			
			Dominio	180.000			

			C	Comunicador 1.600.000 Total: 8.364.000	
Estrategia 4.1: Incrementar la identidad del empleado	4.1.1: Diseñar un Manual de Identidad	Reuniones	A	Cámara 2.000.000 Computador 4.500.000 Internet (mes) 100.000	Propuesta
		Archivo físico Archivo electrónico	D	Licencia Adobe 164.000 Impresión (2 ejemplares) 120.000 Comunicador 1.600.000 Total: 8.484.000	
	4.1.2: Generar mensajes claves que se quieran posicionar en la cultura laboral del centro de formación.	Reuniones / Comités	O	Computador 4.500.000 Internet 100.000 Comunicador 1.600.000 Total: 6.200.000	
		4.1.3: Diseñar una campaña interna con mensajes positivos de calidad de servicio en el centro de formación.	Reuniones Espacios de esparcimiento	R	
	4.1.4: Círculos de calidad y mejora continua.		Reuniones		

Plan de Acción

EXTERNO. ALIANZA/CONVENIO

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 1.1 Fortalecimiento de la imagen emitida como empresa innovadora y calidad de servicio.

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Relación con clientes a través de dar a conocer testimonios de clientes satisfechos a los públicos de la empresa.	Elegir testimonios reales de clientes que hablen bien de la empresa, su experiencia y resaltar especialmente cuando expresen algo relevante en cuanto a servicio innovador y calidad de servicio. Estos testimoniales se colocarán en una nueva sección “Nuestros Clientes”, en la página web además se puede compartir por medio de redes sociales.	“Nuestros Clientes”	Clientes	Página web	Nivel de percepción de los potenciales clientes.	Número de visitas a la página web.	Encuestas on-line
Creación de Videos institucionales de la empresa.	Crear una serie de videos que reflejen que la empresa es innovadora. Algunas posibles temáticas pueden ser: Conoce el Centro de formación en danza., mostrar instalaciones y colaboradores trabajando, Filosofía	“Conócenos”	Público externo	Página Web	Nivel de percepción de los clientes y público interno.	Número de vistas en la página web y canal de YouTube	Análisis de comentarios

	corporativa, conoce nuestra página web, dar un breve tutorial de qué encontrará en la página web, como navegar, etc.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de Acción

EXTERNO. ALIANZA/CONVENIO

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 1.2 Generar visibilidad de la imagen de la empresa.

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Campaña publicitaria en medios digitales.	Realizar una campaña electrónica de promoción y expectativa de la construcción nueva imagen en que la empresa está trabajando, con mensajes de calidad e innovación para que generar interés en clientes potenciales y posibles nuevos clientes. Los medios que se proponen pautar son: Facebook e Instagram, con imágenes gráficas que evoquen un sentido.	“Identidad BFDA”	Clientes	Redes sociales Página Web		Alcance de publicación en redes sociales.	Participación en redes sociales

Creación de boletín institucional	Comunicar a los clientes existentes temas importantes y pertinentes para ellos, el cual cuenta con secciones como “nuestro público interno” “Nuestros estudiantes” “Eventos próximos”	“Cultura BFDA”	Público interno y externo	Correo electrónico Cartelera informativa	Número de clientes referidos	Participación del público	Encuesta
Aumentar comunicación con clientes	Informar a los diferentes públicos de la corporación del proceso de cambio de imagen en el cual se encuentra el CFD y BFDA. L	“Innovando para ti”	Público interno y externo	Correo electrónico Redes sociales Reuniones internas	Percepción de los públicos	Participación de los públicos en las actividades	Entrevistas

Plan de Acción

EXTERNO. ALIANZA/CONVENIO

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 1.3 Generar notoriedad ante sus públicos.

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
-----------	-----------------------------	---------	-----------	-------	----------------------	----------------------	-----------------------

Creación de mensajes claves de campaña	Organizar grupos de trabajo con los directivos de la organización para la creación de mensaje que resalten los atributos principales de la empresa, para así impactar y marcar un diferenciador con las demás	“Juntos somos más”	Público interno	Reuniones		Número de mensajes	Sondeo
Construcción de la campaña.	Construir, a partir de los objetivos organizacionales y la reestructuración en la imagen de la organización una campaña publicitaria a través de las redes sociales. Esta llevará por nombre “Cambiamos nuestra imagen, pero nuestra calidad sigue siendo la misma” Se establecerán metas que sean alcanzables y medibles durante la campaña publicitaria.	“Cambiamos nuestra imagen, pero nuestra calidad sigue siendo la misma”	Público interno y externo	Reunión Medios digitales	Apertura de nuevos convenios	Incremento en visitas de la página web y seguidores en la redes sociales.	Encuesta On-line
Monitoreo y evaluación de campaña	Realizar monitoreo constante a los resultados obtenidos de la campaña y realizar una evaluación		Público externo	Medios digitales	Plan de trabajo a partir de experiencias	Resultados de la evaluación	Evaluación métricas

	general al finalizar la campaña con el fin de implementar mejoras en futuras campañas.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de Acción

EXTERNO. ALIANZA/CONVENIO

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 1.4 Posicionar a la empresa como un ente experto

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Vídeo Blog	Crear un video blog donde el Gerente o un representante hable sobre diversos temas acerca de la danza, sus beneficios y formación.	“Somos BFDA”	Público externo	Canal YouTube		Número de visitas en el canal de YouTube.	Encuestas on-line

Plan de Acción

EXTERNO. ALIANZA/CONVENIO

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 1.5 Fortalecer la comunicación con los clientes actuales

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Mapa de clientes	Diseñar un mapa de clientes “críticos e importantes” en el cual se evidencie el papel que cumplen los clientes para la corporación, logrando identificar de mejor manera lo crítico e importante que son sus clientes.	“Mayor conocimiento, mayores logros”	Público Interno	Equipos internos	Identificación de la importancia de cada cliente.	Mapa de clientes	Focus group.
Mapa de poder de clientes.	Se construirá, en conjunto con los directivos de la corporación, un mapa en el cual se identifique el poder que ejerce el cliente sobre la empresa y viceversa.		Público Interno	Reuniones	Reconocimiento de que todo es un engranaje, de todos necesitamos.	Mapa de poder de clientes	Focus group
Canales oficiales de comunicación	A partir de lo identificado, se crearán o reforzarán canales de comunicación efectivos para fortalecer la	“Porque también eres BFDA”	Público Externo	Reuniones	Fortalecimiento de los convenios existentes y apertura de nuevos.	Flujo de comunicación fortalecido.	Encuestas

	relación con los públicos externos de la corporación.						
--	---	--	--	--	--	--	--

Plan de Acción

EXTERNO. COMERCIAL

Objetivo: Fortalecer la relación con clientes post venta y convenios actuales.

Estrategia 2.1 Reforzar la comunicación con clientes post-venta

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Diagrama de clasificación de clientes y canales de comunicación post venta	Se organizará en compañía de las asesoras integrales, un diagrama en el cual se logre llevar un control del cliente, sus intereses y el canal a través de cual se comunican, propiciando un seguimiento constante de los clientes y cómo se están comunicando.	“Por ustedes somos”	Clientes	Equipos internos	Fidelización	Diagrama de clasificación de clientes	Encuestas on-line
Mantener comunicación activa con el cliente	Se realizará un seguimiento a las diferentes bases de datos con que cuenta el CFD y	“Porque tú eres parte fundamental”	Clientes	Teléfono	Crecimiento en el número de inscritos	Número de llamadas realizadas.	Evaluaciones telefónicas.

	el BFDA, clientes actuales, pasado y futuros, con la intención de demostrar el interés que siente la compañía por ellos como parte fundamental de la corporación						
--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de Acción

EXTERNO. COMERCIAL

Objetivo: Fortalecer la relación con clientes post venta y convenios actuales.

Estrategia 2.2 Generar una cultura de servicio al cliente post-venta y convenios

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Entrenamiento a colaboradores	Se gestionarán espacios dedicado para gestiones de conocimiento, en las cuales se tratarán temas de interés general, enseñanza en cómo resolver problemas, compartir experiencias y recibir retroalimentación para consolidar el conocimiento de los colaboradores a partir de los objetivos de la corporación.	“Todos somos BFDA”	Público interno	Reuniones	Reducción del desconocimiento organizacional e incidentes con clientes.	Reuniones con su respectivo formato de realización.	Encuestas on-line

Plan de Acción

EXTERNO. SOCIAL MEDIA

Objetivo: Generar una identidad de la marca con los públicos de interés del Centro de formación en danza.

Estrategia 3.1 Optimización de sitio web para fortalecer los canales web que utiliza el Centro de formación en danza.

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Análisis de canales de comunicación	Se realizará un análisis de los resultados, alcance, percepción y mensajes transmitidos a través de los medios de comunicación de la corporación y serán estructurados en un mapa de medios web donde se clarifique que medio se está utilizando, cómo se está utilizando y que impacto han tenido	“Transmitimos lo que somos”	Clientes	Medios de comunicación	Incremento en el compromiso de los directivos frente a los medios de comunicación.	Mapa de medios web	Encuestas on-line
Parrilla de publicación	A partir del análisis de los canales de comunicación aplicado, se estructurarán categorías para contar con variedad de temas a	“Conócenos”	Público externo	Redes sociales	Aumento en la participación en redes sociales.	Parrilla de publicación	Participación en redes

	publicar como tips, detrás del telón, historias, testimonios, etc.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Plan de Acción

EXTERNO. INTERNO

Objetivo: Comunicar los diferenciadores de la marca para incrementar el posicionamiento con los diferentes públicos.

Estrategia 4.1 Incrementar la identidad del empleado con la empresa.

Actividad	Descripción de la Actividad	Mensaje	Audiencia	Canal	Indicador de impacto	Indicador de gestión	Instrumento evaluador
Cultura organizacional	A través de espacios de participación organizados en la corporación, se buscará la creación de mensajes que incentiven y fortalezcan la cultura organizacional entre el público interno.	“Nuestros Clientes”	Clientes	Página web	Nivel de percepción de los potenciales clientes.	Número de visitas a la página web.	Encuestas on-line
No vemos el mundo igual al resto, vemos tus capacidades.	Partiendo de las reuniones con la organización para determinar mensajes claves, se articulará a la campaña interna, que	“Sabemos lo que vales”	Público interno	Comunicación directa	Aumento en la producción de personal interno	Participación del público interno.	Entrevista

	<p>buscará afianzar conceptos organizacionales, fortalecer lazos, articular a los colaboradores con las metas de la empresa, propiciar equipos de trabajo y compartir entre sus pares por medio de un rally corporativo.</p>						
<p>Círculos de Calidad y Mejora continua:</p>	<p>Se organizará reuniones periódicas con todos los miembros de la corporación para hablar de proyectos en marcha, eventos a realizar, procesos organizacionales y demás temas que permitan la mejora continua de las labores organizacionales.</p>	<p>“Todos somos BFDA”</p>	<p>Público interno</p>	<p>Reuniones</p>	<p>Cultura orgnizacional de trabajo en equipo.</p>	<p>Participación en la reunión</p>	<p>Encuesta de satisfacción</p>

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La comunicación como herramienta de gestión efectivamente puede influir directamente en el direccionamiento estratégico de la corporación, puesto que además de establecer una guía de trabajo, consolida aspectos vitales para el correcto proceso organizacional como el trabajo en equipo, la identificación de roles y funciones, la motivación en el público interno, la productividad y las formas de mantenerse vigente en el mercado.

- Es oportuna la intervención desde el área de comunicaciones en la organización, desde la visión de un direccionamiento estratégico que refuerce los procesos internos de la organización, aprovechando la buena percepción de la corporación Ballet Folklórico de Antioquia y su unidad de negocio Centro de Formación en Danza con esta intervención.

- La efectividad de estos procesos investigativos requiere de una planeación y apoyo por parte de la entidad en la cual se realiza, para que la propuesta se logre desarrollar con éxito, pues en el caso de la corporación, su viabilidad en un principio se veía casi imposible, pero con los resultados arrojados hasta el momento, fueron suficientes para ser aceptada como guía a aplicar en el 2019.

- La creación de espacios que propicien la interacción entre el talento humano, que genere una cultura de retroalimentación, la necesidad de establecer espacios de mejora continua, de reconocer al colaborador como parte esencial del proceso, aporta

significativamente al clima y cultura organizacional, lo que repercute en el bienestar de los trabajadores y aumenta su productividad, al igual que los directivos.

- La cultura organizacional es la raíz de cualquier proceso interno a realizar, sin ella bien estructurada, las nuevas ideas que lleguen, no serán percibidas de la mejor manera, es por ello que, si se quiere empezar a generar un cambio a nivel de procesos, se debe fortalecer la cultura organizacional puesto que la falta de replicación por parte de quienes dirigen la corporación, logra invisibilizarla para un público interno que, sin ella, pierde su orientación.
- El Centro de Formación en Danza y el Ballet Folklórico de Antioquia como corporación general, representa un claro ejemplo de la importancia de la comunicación en cualquier ámbito en el que se desarrolle, que un reconocimiento nacional, unas habilidades, un compromiso y un profesionalismo pueden llegar a ser insuficientes si no se cuenta con una organización, estructura y proyección que los impulse y guía enfocados a la consecución de metas y objetivos.

5.2. Recomendaciones

- El establecer espacios de mejora continua dentro de sus procesos organizacionales se hace pertinente para conocer más afondo, desde diferentes perspectivas, lo que se está logrando como organización, en lo que se está fallando y en lo que no se está actuando. El ver los procesos netamente desde el área o nivel que representan en la organización, parcializa mi perspectiva e impide la propuesta de alternativas.
- La aplicación de el plan de acción propuesto en el plan de comunicación estratégico puede llegar a ser el factor que impulse el reconocimiento, tanto de colaboradores como directores, de la importancia que representa la comunicación en el proceso organizacional, dando paso a una nueva etapa en la corporación, por lo que se recomienda poder seguir siendo parte del seguimiento, aplicación y análisis de las actividades planteadas.
- La creación de un departamento, oficina o reconocimiento de un líder de comunicaciones dentro de la corporación es imprescindible en su desarrollo, puesto que no existe quien impulse, cree, proponga las estrategias a seguir para la consecución de metas, no existe quien se preocupe por la motivación del personal, identificación de problemas ni proposición de soluciones como metodología de trabajo.
- Aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas con las que cuentan al alcance de su mano, la pasión por el arte, la juventud y los canales de comunicación se convierte en una de las más importantes recomendaciones, porque reconociendo las habilidades y capacidades con las que cuentan, creará una cultura de confianza y mejora en la

organización, lo que impulsaría la interacción entre los pares, la consolidación de equipos de trabajo y el aumento de la productividad de la corporación.

Bibliografía

- Blanco, J. E. y Pérez, J. A. (2007) “metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes” Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Borda, F. (1987) “investigación participativa. En F. & Borda, Investigación participativa (Pág. 4)” Obtenido de http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/2410/1/JE01060_sandra_keilar_deisy.pdf
- Capriotti (6 de mayo de 2015) Bidireccional – El blog de Paul Capriotti [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://paulcapriotti.wordpress.com/2015/05/06/la-piramide-de-las-necesidades-corporativas/>
- Casas, V. (s. f.) El papel de las Relaciones Públicas en la Identidad Corporativa. Fundación Universitat. (p. 2-3) Obtenido de https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf
- Chiavenato, I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw - Hill Interamericana de México:S.A. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Colvin, M. y Rutland, F. (2008) Is Maslow’s Hierarchy of needs a valid model of motivation. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>
- Conexión ESAN (21 de julio de 2015) Las nueve dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Corrado (1994) Estrategias de Comunicación en organizaciones agroindustriales <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889006.pdf>
- Dennison, D. [Denison Consulting] (2010, agosto,13) What is organizational culture?, Why culture Matters to your organization. [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Rd0kf3wd120>
- Donati, P. (1995). “Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional” en: Communication and Society/Comunicación y Sociedad, vol. VIII, n. 1, 1995. Obtenido de http://ciidept.edu.ar/Rimet/archivos/disenio_y_desarrollo_curricular/14-comunicacion_64pags-FINAL.pdf
- Freire, P. y Silva, J. (2001) Marketing, gestión y carrera: reflexiones sobre temas empresariales. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/005573338b3956e709244>

- García Echavarría, S y Val Núñez, M. (1995) New Perspective in business organizations. Obtenido de file:///C:/Users/gladys/Downloads/4594-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16588-2-10-20131213%20(1).pdf
- Garrido, F. (2004), Comunicación Estratégica, (gestión 2000), 2004. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M
- Herrera, R. (2013) Comunicación Interna. Estrategias y medición. España. Obtenido de <https://docplayer.es/69108058-La-efectividad-de-la-comunicacion-interna-en-la-direccion-territorial-de-salud-de-caldas.html>
- Hitpass, B (2013), “BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación” Chile, Bhh Ltda. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>
- La tribuna (24 de julio de 2018) El Ballet Folklórico de Antioquia presentó “Colombia Viva” en el San José del Carmen. La tribuna. Recuperado de <http://www.latribuna.hn/2018/07/24/el-ballet-folclorico-de-antioquia-presento-colombia-viva-en-el-san-jose-del-carmen/>
- López, D. (2006) “Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones. Plan estratégico como herramienta gerencial (pp. 48-56)” Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4204/MaciasKarina2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, M. (2009) “Ciencia y arte en la metodología cualitativa” Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4054232.pdf>
- Maslow, A. (1985) El hombre autorealizado: Hacia una psicología del ser. Obtenido de http://www.robertexto.com/archivo/neces_humanas.htm#SCRL5
- Molero, Plan De Comunicación: concepto, diseño e implementación (2014) obtenido de http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Mora, F. (20 de febrero de 2017) “Hay que acabar con el formato de clases de 50 minutos”. Diario el país. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487331225_284546.html
- Monserrat, J. (2014) Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación. Razón y Palabra. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf
- Montes, J. (2016) Estudio de la oferta de recursos técnicos y tecnológicos para favorecer los procesos de emprendimiento juvenil. Obtenido de https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_final_-_colombia_final_corregido.pdf
- Naranjo, J. Jimenez, D. Saenz, R. (2012) “Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

- Neef, M. (1936) Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Obtenido de https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf
- Pfeffer, J. (1987) “Organizaciones y Teoría de la Organización” Obtenido de <http://theoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-academicos-bibliografia/38-bibliografia/113-roles-y-tareas-en-las-organizaciones.html>
- Schein, E. (1992). Organizational Culture and leadership. Obtenido de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schein, E.H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11185/1/MunozOchoaLuzKarine2013.pdf>
- Simons, J. Irwin, D. y Drinnien B. (1987) Maslow’s Hierarchy of needs. Obtenido de <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Maslowetal.doc>
- Unesco. (1982) Declaración de México sobre las políticas culturales. Obtenido de http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf
- Vázquez Santiago [TEDx Talks] (2010, 12,15) La felicidad en el trabajo: Santiago Vázquez at tedxgalicia [Archivo de vídeo] Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=HPhqZ9JBOIU>
- Xunta de Galicia, (2014) Cómo elaborar un plan de comunicación obtenido de https://issuu.com/atorresviteri/docs/manuales_practicos_de_la_pyme__como_13a74341fed07d

Anexos

Misión – Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia

Somos un Centro de Formación en Danza que promueve el estudio, la práctica, la enseñanza y el disfrute, tanto de las tradiciones dancísticas colombianas como de las diferentes técnicas universales de la danza, en un ambiente que favorece el desarrollo humano a partir de nuestros valores corporativos.

Visión – Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia

Ser una Escuela de Danza de carácter formal con altos niveles de calidad, sostenible social y económicamente, con estándares de excelencia académica y en alianza con otras entidades nacionales y extranjeras.

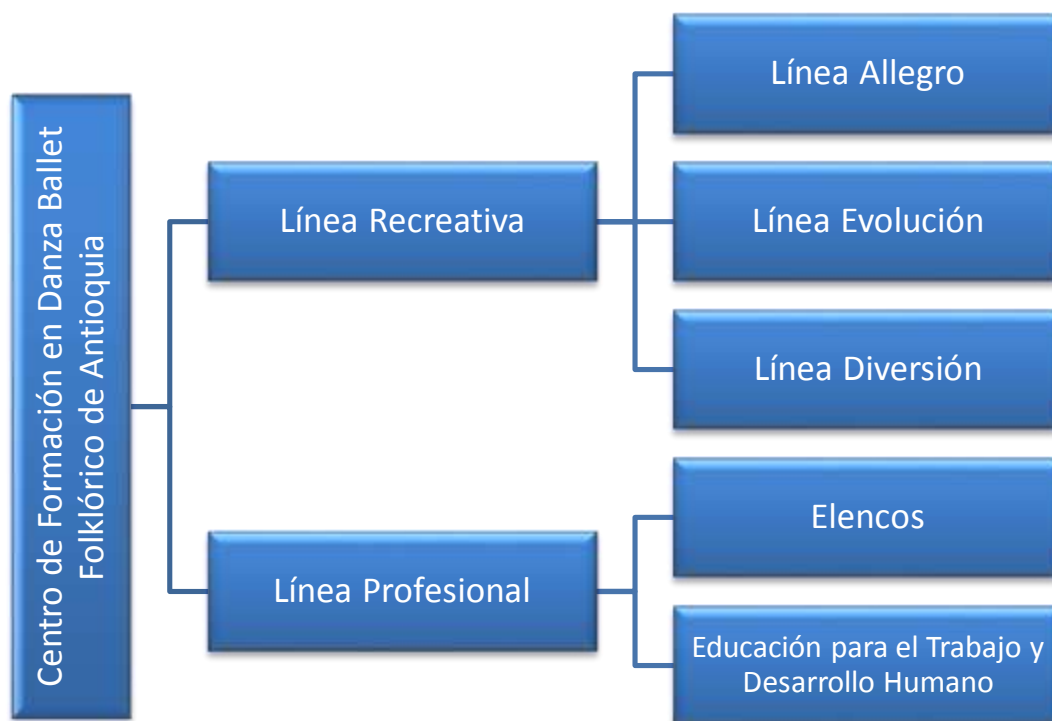
Misión –Ballet Folklórico de Antioquia

Somos una organización cultural que promueve el fortalecimiento de las identidades culturales colombianas en nuestro público nacional y extranjero, por medio del disfrute de la danza y la música como expresiones artísticas.

Visión –Ballet Folklórico de Antioquia

Ser una organización dinámica e innovadora en la gestión cultural y artística colombiana, y su internacionalización ante los diferentes públicos, con un equipo humano comprometido con la excelencia y el amor por lo que hacemos.

Líneas educativas – Centro de Formación en Danza



Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) – Centro de Formación en Danza



Características de Infraestructura

CANTIDAD	TIPO	DIMENSIÓN	OBSERVACIONES
AULAS			
1	De clase teórica	12 m ²	Equipado con 20 sillas
6	Práctica	48 m ²	Equipados con barras para ballet, piso de madera, espejos
2	Tienda escolar		
ÁREA ADMINISTRATIVA			
6	Oficinas	Variable	1 Dirección 2 Coordinaciones 1 Asistentes 1 Recepción 1 Caja
ÁREAS DE RECREACIÓN			
1	Terraza	10 m ²	
1	Patio	12 m ²	
UNIDADES SANITARIAS			
12	Hombres		Para uso de los estudiantes
12	Mujeres		Para uso de los estudiantes

Equipos y medios educativos

Cant.	Equipo	Estado
2	Televisor	Bueno
7	Equipo Sonido	Bueno
1	Consola de Sonido	Bueno
1	VHS	Bueno
1	Filmadora	Bueno
3	Fotocopiadora	Bueno
2	Computadores (con Internet) para uso académico)	Bueno
9	Computadores (con Internet) para uso administrativo.	Bueno
4	Video Beam	Bueno
4	Pantalla de proyección	Bueno
2	Estabilizador de voltaje	Bueno

Organigrama – Centro de Formación en Danza



El Organigrama del Centro de Formación en Danza del Ballet Folklórico de Antioquia funciona de manera horizontal por 3 razones esenciales; la primera es por la cantidad del personal, al ser tan bajo, la mayoría de estos hacen presencia en todos los espacios de toma de decisiones, entonces la comunicación siempre fluye entre pares; la segunda es por la carente estructuración de áreas dentro de la corporación en general y su alta rotación de personal; la tercera, y última, es por la escasa identificación de roles dentro de la empresa, se evidencia una cultura en la cual todos saben de todo, pero en los resultados nadie es el responsable al no tener funciones específicas.

Características educativas

- Oferta de programas de formación en danza a nivel recreativo y de vocación profesional.
- Disciplinas de Danza Folklorica Colombiana, Ballet Clásico, Danza Contemporánea, Ritmos de Salón y Danza Urbana.

- Procesos en el centro de formación, en la compañía principal, en Tierradentro y en el área administrativa.
- Educación Integral

Plan Maestro de Comunicación

PLAN MAESTRO DE COMUNICACIONES BALLET FOLKLÓRICO DE ANTIOQUIA 2016

Justificación:

El Ballet Folklórico de Antioquia (BFDA), es una Corporación emblemática de la ciudad, el departamento y del país, porque a través del baile, la música y su importante gestión cultural, ha hecho que se conozca, se disfrute y se recuerde, de manera especial, la cultura de Colombia. Además, es importante resaltar su interés por dignificar y profesionalizar la danza y la música por medio de una constante preparación y garantizando un salario y las prestaciones establecidas por la ley a cada uno de sus integrantes.

Objetivo General:

Implementar un Plan Maestro de Comunicaciones enfocado en las diferentes necesidades y estrategias corporativas, a través del cual se pueda definir el estilo comunicacional, atender las necesidades y sus públicos y potencializar la organización en todos sus aspectos partiendo del interior hasta sus procesos más externos.

Objetivos Específicos:

- Realizar un Manual de Identidad Corporativa, consolidando así su Cultura Organizacional.
- Definir y potencializar sus canales de comunicación.
- Fortalecer las RRPP internas y externas de la corporación.
- Ser pilar fundamental en la estructuración y puesta en marcha de los diferentes proyectos y procesos corporativos.

Responsables De La Comunicación:

El Área de Comunicaciones del Ballet Folklórico de Antioquia está conformada por dos comunicadores quienes dependen directamente de Gerencia. Son los responsables, junto con el área de mercadeo, de la estructuración de las estrategias, la puesta en marcha y coordinación de las diferentes actividades para potencializar la marca, atraer nuevos clientes, fidelizar los actuales y divulgar las temporadas y eventos de la Corporación. También, hace parte de ese equipo, la diseñadora gráfica quien es la encargada de realizar las diferentes piezas publicitarias acordes a lo estructurado en el plan.

El Área de Comunicaciones es transversal a otras unidades y áreas BFDA teniendo en cuenta la importancia de esta para el buen funcionamiento de cada proceso empresarial. Normalmente el área de comunicaciones asiste a la reunión del comité directivo del Ballet o solo con gerencia, donde se definen las actividades a realizar enfocadas en las necesidades de la empresa. Luego de establecerse esas actividades, se coordina todo al respecto para su cumplimiento.

Sin embargo, cabe resaltar, y no menos importante, que todos somos responsables de la comunicación en el BFDA. Somos imagen y voceros de una historia, de un legado cultural, de un día a día y de un sueño que se ha hecho realidad con el amor y el esfuerzo de muchos, así como una coreografía es interpretada por bailarines tan diferentes, generación tras generación.

Punto De Partida:

El área de comunicaciones considera importante que, para la estructuración de los planes anteriormente mencionados, debe hacerse un diagnóstico general de comunicaciones BFDA. Herramienta que servirá de guía para enfocarnos y llevar a buen término lo que queremos sea una realidad: un grupo de seres humanos apasionados por el arte que comparten momentos de vida y llevan como bandera el respeto y una comunicación asertiva en todos sus escenarios internos y externos, logrando la calidad artística y la rentabilidad de sus productos y servicios.

Diagnóstico:

El BFDA cumple 25 años de trayectoria, recorrido que ha dejado grandes logros como compañía profesional de danza y como empresa de gestión cultural. La proyección, por medio de sus espectáculos, es un medio de comunicación directo, especialmente, con el público externo que ven, a través de las propuestas artísticas, como el arte cumple su tarea de trascender fronteras e idiomas y comunicar la esencia de la cultura que representamos.

Durante los años, el BFDA ha enfocado su comunicación, especialmente, al público externo y de una manera más comercial. Primaba la importancia de dar a conocer los

diferentes espectáculos y servicios que ofrecemos con un fin netamente financiero. Aún se conserva esta característica, pero su enfoque ha cambiado atendiendo los nuevos estilos de comercialización y, principalmente, las necesidades de lograr una comunicación asertiva, de calidad, coherente y consistente para todos sus públicos.

Si partimos desde la base, es importante que el personal del BFDA conozca su misión, visión y valores corporativos, ya que estos son fundamentales para comprender la esencia de lo que se hace y el direccionamiento estratégico de cada cargo. Por el afán del día a día algunos procesos de inducción no profundizan este tema, lo cual daría una visión concreta y amplia de nuestro qué hacer.

En algunas ocasiones falta claridad en las funciones extras de cada cargo lo que da lugar a resultados bajos en calidad o malos entendidos entre compañeros. Debe notificarse, de manera clara y directa al resto del personal, las novedades que secederán y sus respectivas responsabilidades.

PÚBLICOS BFDA

Trabajamos con seres humanos, además artistas, los cuales son movidos, principalmente, por las emociones y sensaciones que emergen al ponerse en escena cuerpo y alma. Del mismo modo, contamos con un personal docente que transmite con la debida base académica, y desde el ejemplo personal, los conocimientos técnicos a los bailarines del futuro; también, un equipo de personas con enfoque administrativo, estratégico y comercial que viven la corporación desde otra perspectiva.

Tenemos la fortuna de abrir nuestras puertas a muchas familias que ven en sus pequeños la forma más bella de hacer sueños realidad y a esos pequeños disfrutar cada nota musical y correr por los diferentes espacios de nuestras dos sedes recordándonos que la vida es para disfrutarla. Tenemos grandes, medianas y pequeñas empresas que han creído en nuestro sueño y se han vinculado de diferentes maneras para acompañarnos en nuestro andar. Grandes legitimadores que fortalecen y le dan sentido a nuestra labor para que cada vez tengamos nuevos retos y más seguidores. Tenemos un mundo que ya nos ha demostrado que no hay fronteras para que el alma vibre y deje una huella especial en los corazones.

Con lo anterior, queremos hacer énfasis en que tenemos un público tan amplio y diverso, al cual debemos atender según sus características y necesidades. La estrategia que utilicemos para un bailarín, quizá no logre el mismo efecto para un medio de comunicación o un patrocinador. Por tanto, se deben reconocer los diferentes públicos BFDA y sus características, para poder desarrollar y poner en marcha, las mejores estrategias y canales de distribución de la información.

Clima Organizacional:

En el BFDA, como en muchas organizaciones, hay acontecimientos que alteran el clima organizacional generando malestar en los procesos y en la interacción de las personas. Cada vez prestamos más atención a esta situación y buscamos la forma correcta, rápida y efectiva para darle solución.

En el últimos años situaciones como el retraso general en los pagos, la rotación masiva de bailarines, docentes y personal administrativo, la baja calidad en algunas clausuras por temas puntuales, los escándalos mediáticos por parte de terceros que buscan, de una manera

mal intencionada, manchar el nombre del Ballet, nos han permitido cambiar la forma como se venía haciendo frente a dichos acontecimientos y hemos ampliando nuestra visión de manera holística para darle solución de una manera conjunta e integral. Todas estas situaciones generan incertidumbre, discusiones y chismes de pasillo que afectan principalmente, en mayor o menor grado, a nuestro público interno.

Contrastando esta situación, el BFDA se percibe como una gran familia que comparte mucho más que la pasión por la danza, áreas de trabajo y un horario. Durante años, ha construido una sinergia entre aquellos que encuentran allí un proyecto de vida.

Medios Y Canales De Comunicación:

Los procesos de comunicación del Ballet presentan varias posibilidades, unas con mayor impacto que otras:

Voz a voz: es quizá la más utilizada por la cercanía e interacción del personal.

Grupos primarios y focales: es un momento en el que circula información de manera directa y se definen estrategias de gran impacto.

Carteleras: es un medio tradicional en las organizaciones, sin embargo, muchas veces se vuelven parte del paisaje perdiendo fuerza su enfoque comunicativo. Con una buena estrategia y un diseño atractivo se puede potencializar este canal como uno de gran importancia en el BFDA.

Contestador telefónico: ayuda a que tanto el personal como los clientes, se enteren de las diferentes actividades que se desarrollarán como: eventos, temporadas y fechas importantes.

Comunicados de prensa: son herramientas estratégicas para abrir las puertas en los medios de comunicación.

Correos electrónicos: es una herramienta funcional y de gran apoyo para la labor administrativa y comunicacional.

ATL: permite hacer masiva la información que queremos dar a conocer en la corporación (TV, radio, prensa, cine, revistas, internet).

BTL: permite que nuestra comunicación sea directa con el público al que queremos llegar y de la manera que consideremos mejor para hacerlo. (Marketing directo, publicidad online, RRPP, etc.).

Redes Sociales y WhatsApp: son herramientas masivas, directas y que permiten hacer masiva y/o puntual una información en pocos segundos.

Boletín virtual: se creará un boletín interno de comunicaciones el cual se llamará “VIBRA” y permitirá mantener informada a toda la corporación de lo que pasa durante el año.

Televisor sede Poblado: sirve como medio de comunicación interna de las diferentes actividades o para proyectar videos de temporadas del ballet, clausuras, conciertos de Tierradentro, imágenes de celebraciones internas, etc.

Políticas:

Es fundamental crear políticas que permitan establecer el modelo comunicacional a seguir; que den libertad, pero, a la vez, establezcan límites para el manejo de la información, conservando un estilo y haciendo atractivo y claro todo lo que se comunique.

Estas políticas aplican para los lenguajes y estructuras utilizadas en las interacciones verbales ante una audiencia o cliente importante, ante legitimadores y medios de comunicación, así como para las carteleras, comunicados, redes sociales y demás material que vaya a salir a la luz pública.

Es importante crear canales a través de los cuales el usuario pueda transmitir sus sugerencias, quejas, reclamos y/o felicitaciones, tales como emails, cuadernos, buzones, etc., y hacerle su debido y oportuno seguimiento.

Presentar los debidos informes de la gestión en comunicación para determinar los avances y/o inconvenientes vividos durante los diferentes procesos.

Áreas de Oportunidad:

- Potencializar las relaciones públicas con los públicos internos y externos del Ballet como lo son los medios de comunicación, entidades culturales, entidades gubernamentales; para que comprendan los procesos que se lleva dentro de la corporación y así se vuelvan validadores de la información.

- Procurar que las acciones realizadas en las diferentes unidades estratégicas y áreas transversales sean a la ligera, mal planificadas o que no alcancen a llegar a su destino final por una brecha comunicacional en el proceso.
- Mejorar continuamente el servicio al cliente (trato amable, buena actitud, disposición y excelente presentación personal; dominio y claridad de la información, pronta respuesta a inquietudes, quejas, reclamos y recomendaciones, lugar de trabajo aseado y organizado).
- Estructurar una base de datos de periodistas y medios de comunicación de la ciudad, el departamento y el país; de igual manera, periodistas de medios influyentes internacionales.
- Mantener actualizado el Landing BFDA y gestionar la página Web BFDA.
- Es importante que cada UEN y equipo de trabajo realice un diagnóstico amplio y profundo de la corporación para determinar su DOFA e implementar soluciones y acciones estratégicas.
- Enviar cartas agradecimiento a los clientes luego de la presentación o servicio prestado con el fin de agradecer y mantener buenas relaciones.
- Tener disponible material POP para eventos importantes que requieran nuestra visibilidad (pendones, afiches, volantes, etc.).

Rituales:

Es muy importante, como organización, tener presente y celebrar cada una de las fechas con las cuales tenemos relación desde lo cultural y lo administrativo. Además, son espacios

donde puedan acudir los diferentes públicos BFDA para fomentar la cercanía y las buenas relaciones con la Corporación.

Objetivo General:

Implementar un Plan Maestro de Comunicaciones enfocado en las diferentes necesidades y estrategias corporativas, a través del cual se pueda definir el estilo comunicacional, atender las necesidades y sus públicos y potencializar la organización en todos sus aspectos partiendo del interior hasta sus procesos más externos.

Objetivos Específicos:

1. Consolidar la identidad Corporativa del Ballet Folklórico de Antioquia

Estrategias De Comunicación

1. Generalizar el direccionamiento estratégico de la Corporación con miras a unificar la misión, visión, valores, roles y creencias; con la finalidad de que los diferentes colaboradores vibren con su quehacer diario y apunten a las metas establecidas.

Tácticas:

- Consolidar la información a través de un diagnóstico general de comunicación interna y externa.
- Realizar un Manual de Identidad Corporativa, consolidando así su Cultura Organizacional.

- Campaña de divulgación del manual de identidad, a través de diferentes canales y medios.

Objetivo Específico:

2. Definir y potencializar los canales de comunicación del BFDA.

Estrategias De Comunicación:

2. Analizar los públicos del BFDA y establecer el medio adecuado para llegarles.

Tácticas:

- Realizar DOFA de los canales de comunicación del BFDA
- Establecer cronograma donde se analice, de acuerdo a las actividades las particularidades de cada uno de los públicos.
- Crear políticas del uso de los canales y medios de comunicación BFDA.
- Promocionar y difundir los canales y medios de comunicación.
- Realizar sitio web BFDA y boletín de comunicaciones.

Objetivo Específico:

3. Fortalecer las RRPP internas y externas de la corporación.

Estrategias De Comunicación:

3. Lograr a través de las RRPP, fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y a futuro.

Tácticas:

- Recopilar información importante de nuestros empleados como cumpleaños, profesión, núcleo familiar; para establecer un contacto directo y especial desde un enfoque más humano.
- Crear base de datos de los periodistas para enviar información importante del BFDA y relacionamiento público.
- Establecer las fechas importantes de los congresos o actividades de ciudad para tener presencia.
- El día de la Danza invitar a instituciones amigas para que se haga una especie de performance cada una.
- Invitar a alumnos de los colegios que nos parezcan viables o que se quieran llegar a asistir a un ensayo de la compañía.
- Tener presencia en el Concejo de Danza, Concejo Cultural y demás entidades que se consideren importantes.
- Ser pilar fundamental en la estructuración y puesta en marcha de los diferentes proyectos y procesos corporativos.

Propuesta Lúdica – Comunicación Ineterna

Con las realidades evidenciadas en el Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia y la disposición de sus miembros, se propone reforzar de manera lúdica las relaciones interpersonales y laborales, mejorando el clima laboral y, por ende, reforzar la cultura organizacional.

Campaña de marketing interno

El plan de marketing interno busca transmitir mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores del Centro de Formación del Ballet Folklórico de Antioquia con la corporación.

El plan se desarrollará a través de una campaña llamada “**Vemos el mundo de otra manera, vemos el mundo tal y como eres.**”. La cual nos permitirá afianzar la empresa a los colaboradores y viceversa, generando un clima de compañerismo, unión y crecimiento conjunto.

Objetivo del plan

Crear un clima de identidad con la cultura de la empresa e integrar a los diferentes públicos internos del CDF.

Etapas

Las fases del plan serán: pre-campaña, intriga, lanzamiento e implicación.

Públicos

Personal administrativo

Constitución de equipo de proyecto

Para el éxito de esta campaña es necesario el compromiso e involucramiento por parte del CDF y BFDA, ya que serán los principales modelos a seguir por su liderazgo en la organización.

Para la realización de la campaña, se integrará un Comité de Campaña que involucre al responsable de comunicación, al encargado de la campaña de publicidad, a un representante de cada nivel jerárquico y a un representante de RR.HH., quienes deberán apoyar en todas las fases y realizar reportes que servirán luego para la evaluación del plan.

Para la planeación y desarrollo de la campaña, se realizarán reuniones previas con una frecuencia determinada.

Preparación para los cambios: sensibilización y organización

Pre-campaña: En esta fase se organizará una reunión con los miembros del Comité primario, para determinar las etapas de la campaña y los responsables de las actividades, al igual que se establecerá la identidad de todo el material visual necesario para la realización de la misma, las fechas y el lanzamiento.

Fase de intriga: En esta fase se creará la expectativa en el público interno para sensibilizarlos frente a la llegada de la campaña. El objetivo es cuestionar al personal con la pregunta “¿Cómo percibes el mundo?” a través de diferentes medios como protectores de

pantalla en los equipos y mensajes al interior de la empresa. Con esto se busca generar curiosidad y participación en el personal.

Fase de lanzamiento: Es esta fase se deberá pasar de la comunicación a la acción, dando comienzo a las actividades programadas con el Grupo NS.

Fase de implicación: En esta fase se llevará a cabo las actividades lúdicas preparadas con anticipación para sensibilizar al personal mientras se aprende a través de espacios de esparcimiento.

Fase de evaluación y retroalimentación: En esta fase, ya dada por terminada la campaña interna, se procederá a evaluar el rendimiento de las actividades planteadas, su efectividad, logro de objetivos, imprevistos, anexos y demás, a través de encuestas que nos permita analizar la efectividad de la campaña.

Desarrollo de las acciones

Fase de intriga:

A (Dos semanas antes)

- Protector de pantalla de los computadores con la pregunta: “¿Cómo percibes el mundo?”
- Envío de correo electrónico a personal con la pregunta: “¿Cómo percibes el mundo?”

- Se destinará un espacio en la empresa, en donde se planteará la pregunta “¿Cómo percibes el mundo?” con la posibilidad que cada miembro de la empresa pueda acercarse y con un marcador dejar su respuesta.

B (Una semana antes)

- Se enviará un correo electrónico al público interno con la pregunta “¿Cómo percibes el mundo?” ¡Te invitamos a que compartamos nuestras percepciones!
- En el mismo mensaje se pactará una invitación para una jornada de actividades lúdicas en uno de los parques más reconocidos del sector.

Fase de lanzamiento:

A (sábado antes del lanzamiento)

- Se organizará una jornada lúdica con la participación del público interno de la compañía. Durante la actividad se desarrollarán dinámicas y juegos que incentiven el trabajo en equipo, la responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia y se dictarán charlas de introducción, finalización e información al personal.

B (lunes del lanzamiento)

- El protector de pantalla de los computadores se cambiará y mostrará el mensaje. “Vemos el mundo de otra manera, vemos el mundo tal y como eres.” Ballet Folklórico de Antioquia.
- Se enviará un correo electrónico con el resumen de la actividad y un póster diseñado con las fotografías del personal en la actividad.

- Se enviarán correos y SMS con el link del blog al público interno, con la intención de invitarlos a contar allí sus historias u opiniones.

Fase de implicación

- Se realizarán talleres de desarrollo de capacidades para cada departamento y se aplicarán casos prácticos dentro la organización. Los talleres se adaptarán a las necesidades de cada nivel.

Fase de medición:

- Se realizará una reunión evaluativa con los miembros del CDF – BFDA para analizar y retroalimentar el desarrollo de la actividad.

Seguimiento y control

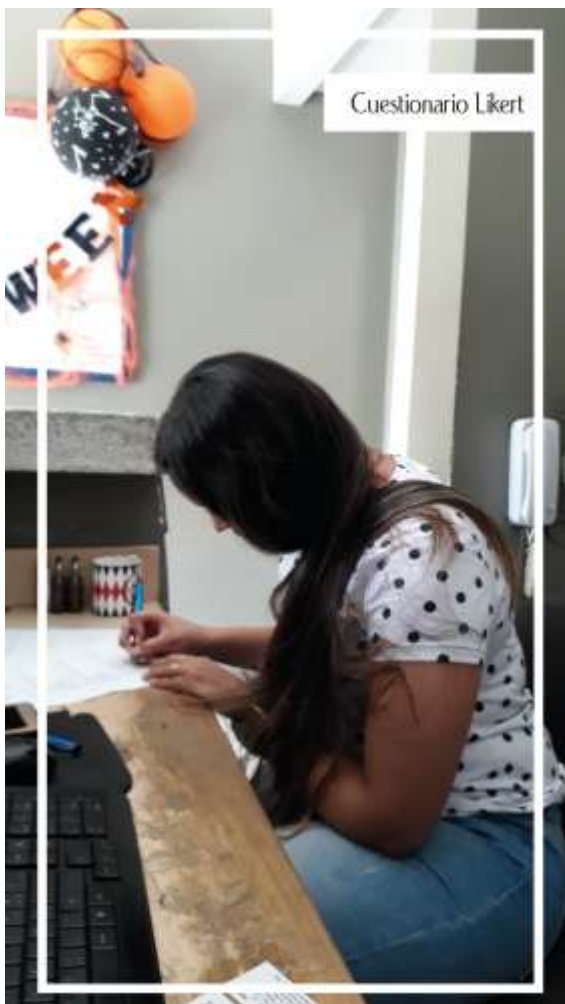
El Centro de Formación en Danza deberá realizar continuamente la evaluación de las propuestas del Plan de Comunicación Interna, con el fin de detectar oportunidades de mejora y realizar las modificaciones o reestructuraciones que consideren necesarias para la solvencia de lo detectado.

Para medir el impacto y la eficacia de este Plan de Comunicación Interna en el CDF, se propone realizar evaluaciones periódicas de cada una de las herramientas presentadas. Los instrumentos de evaluación a utilizar son:

- Encuesta de satisfacción
- Análisis de contenido de los medios

- Número de visitas la página web
- Número de visitas al blog corporativo y su participación (comentarios, experiencias, etc.)
- Encuesta de cultura organizacional
- Encuesta de clima laboral
- Número de sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de sugerencias
- Entrevistas

Evidencias Fotográficas



Piezas Gráficas

Propuesta Página web.



Propuesta Redes Sociales



Póster



Conoce
 Todo lo que tenemos
Para tí
 Por ser parte de esta gran cooperativa

comfiar
 COOPERATIVA
 FINANCIERA

Completamente
GRATIS
 Clase de prueba

10% Descuento

En cualquiera de
Nuestras Líneas

- *Línea Alegre* Niños y niñas de 2 a 8 años
- *Línea Evolución* Niños y niñas de 9 a 18 años
- *Línea Diversión* Adultos de todas las edades
- *Línea Profesional* Jóvenes que quieran profesionalizarse en danza

 Ballet
 Folklórico
 De Antioquia
 COLOMBIA

 Ballet Folklórico de Antioquia

 @bfdacolombia

 www.bfda.org

 Ballet Folklórico de Antioquia

Propuestas publicitaria

El Elenco Juvenil Presenta

*Variopinto
Del Alma*

Café Teatro del
Ballet Folklórico de
Antioquia
Carrera 42 #8-61 - El Poblado

Septiembre 28 - 7:30 pm \$20.000

El Ballet Folklórico de Antioquia, presenta:



**Vive
Medellín** en
Feria de Flores
Temporada 2018



Del 2 al 23 de agosto
(jueves, viernes y sábado) - 7:30 pm

Café Teatro BFDA

Carrera 42 No. 8 - 61 Barrio El Poblado, Medellín
Informes: 444 85 50 Opción 2

[#VíveloenMedellín](#)

Visítanos en www.bfda.org

@bfdacolombia
 Ballet Folklórico de Antioquia
 Ballet Folklórico de Antioquia
 @BFDAcolombia

Apoya
sura

Aliados



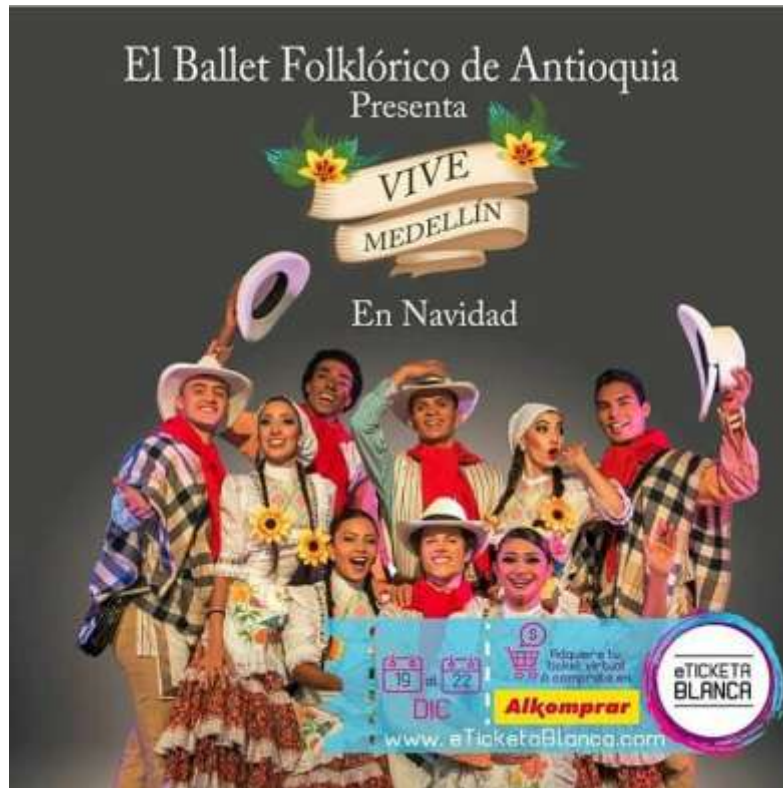
Produce

Ballet
Folklórico
De Antioquia
COLOMBIA

Boletería



Código PULEP:
EY651



-La gente me ha preguntado por
qué he elegido ser una bailarina.

Y no, yo no lo elegí.
Fui elegida para ser una bailarina,
y con ello, vives toda tu vida.

-Martha Graham.

