



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL LIMONAR
" CAMILO CIENFUEGOS "**

TRABAJO DE DIPLOMA.

**Título: "Programa de acciones para mejorar la
comunicación interna en la Asociación Económica
Internacional Aguas Varadero"**

Mayo, 2010

Autora: Eulalia Emelina Rodríguez Landa

Tutora: Msc. Nyuris Landa Rodríguez

Declaración de Autoridad.

Yo _____, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Nombre _____

DEDICATORIA

El presente trabajo de diploma quiero dedicárselo primeramente a mi mamá por su entrega incondicional y a mi papá desde el recuerdo, a mi tía Nyuris por ser mi guía en todos los aspectos de la vida y mi tío Rolando por haber sido el motor impulsor en mi educación desde mi niñez, a mi abuela y a Alejandro por llenarme de felicidad.

De forma muy especial y no por último menos importante a mi esposo Yampier por darme todo su cariño y comprensión y a esa vida que crece dentro de mí producto del fruto de nuestro amor.

AGRADECIMIENTOS:

Citar a todas las personas que han contribuido a la realización de esta tesis y a que sea una persona cada vez mejor, es prácticamente imposible, no obstante, sí quiero mencionar algunos nombres por lo mucho que han significado.

De forma especial quiero agradecerle a mi tutora la Msc. Nyuris Landa Rodríguez, por sus sabios consejos y por la oportunidad que me dio de aprender de ella.

A mi esposo, por su apoyo y sus regaños, que si no fuera por él las cosas hubieran sido más difíciles.

A mi mamá, a mi abuela y mi niño Alejandro por estar conmigo en todo momento.

Al MSc. Armando Barani Delgado y al Dr. José Armando Pancorbo Sandoval, y a todos los integrantes de la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.

Gracias

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 MARCO TEORICO	11
1.1 Comunicación	11
1.1.1 Comunicación como proceso.....	11
1.1.2 Comunicación organizacional.....	13
1.2. Comunicación interna	17
1.2.1 Público interno.....	21
1.2.2 Mensajes.....	22
1.2.3 Canal de comunicación.....	23
1.2.4 Redes de comunicación.....	24
1.2.5 Importancia de la comunicación interna.....	24
1.3. Cultura organizacional	25
1.3.1 Sentido de pertenencia.....	27
1.4. La identidad	27
1.4.1. La identidad corporativa.....	28
1.5. La imagen	28
1.5.1. La imagen corporativa.....	29
1.6. Gestión de comunicación interna	31
1.6.1 Gestión de comunicación.....	31
1.6.2 Gestión de comunicación interna.....	31
1.6.3 Políticas de comunicación.....	32
1.6.4 Plan de comunicación.....	34
1.6.4.1 Plan de comunicación interna.....	34

CAPITULO 2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	37
2.1 Dimensión conceptualización.....	37
2.1.1 Concepto de comunicación.....	37
2. 1.2 Comunicación interna.....	38
2. 1.3 Retroalimentación.....	40
2. 1.3.1 Utilidad e importancia.....	40
2. 1.4 Dircom.....	40
2.2 . Dimensión implementación.....	41
2.2.1 Concepto de comunicación.....	41
2.2.2 Función de la comunicación.....	41
2.2.3 Comunicación interna.....	42
2.2.3.1 Comunicación formal.....	42
2.2.3.1.1 Canales de comunicación.....	42
2.2.3.1.2 Mensajes.....	42
2.2.3.2 Comunicación informal.....	42
2.2.3.2.1 Canales de comunicación informal.....	43
2.2.3.3 Información.....	43
2.2.3.3.1 Cantidad.....	43
2.2.3.3.2 Calidad.....	44
2.2.3.3.3 Momento.....	44
2. 2.4 Cultura organizacional.....	44
2. 2.4.1 Conocimiento de la empresa.....	44
2. 2.4.2 Percepción sobre imagen de la empresa por su público interno	45
2.2.4.2.1 Percepción de imagen interna actual.....	45
2. 2.4.2.2 Percepción de ambiente empresarial.....	46
2. 2.4.3 Retroalimentación y participación.....	46
2. 3 Matriz DAFO.....	47

CAPITULO 3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	52
3.1. Problema.....	52
3.2. Elaboración y desarrollo de propuestas.....	52
3.3. Importancia de un plan de comunicación interna.....	53
3.4. Estrategias y tácticas del plan.....	54
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	77

RESUMEN

En esta tesis se llevó a cabo un Diagnóstico de Comunicación Interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero., en el cual se evaluaron dentro de otros indicadores, la concepción de los directivos sobre la comunicación, los flujos comunicativos, los distintos tipos de mensajes que circulan dentro de la Entidad; elementos relacionados con la cultura organizacional, imagen corporativa, clima organizacional. Como resultado fundamental, se obtuvo que las acciones de comunicaciones que se dan hacia el interior de la Asociación son espontáneas y no planificadas, lo que conduce a la carencia de una gestión de los procesos comunicativos en Aguas Varadero tomando lo anterior como referencia, se formularon los apuntes para un de Plan de Comunicación Interna.

INTRODUCCION

El siglo XVIII y XIX han sido denominados como el período de apogeo y consolidación de la industrialización. La sustitución de la manufactura por maquinarias cada vez más sofisticadas provoca el aumento en las producciones, por lo que en este contexto la actividad comunicativa, o sea, las técnicas comerciales, publicitarias, investigativas y mercadológicas se van a desarrollar en función del interés principal de las empresas: el impulso de las ventas. Ya en nuestros días, el papel de la comunicación en las organizaciones no queda restringido solamente a funciones comerciales, sino que comprende a la Empresa como un agente social con vida propia, cuyo público interno y externo requieren de una atención especializada en materia comunicacional.

Ya a mediados del siglo XX - principios del XXI, si bien para algunos empresarios el fin principal continúa siendo el incremento de las ventas, la mayoría no comparte este criterio absolutista e inevitablemente –debido a la dinámica actual dada principalmente por la innovación tecnológica y públicos meta cada vez más concedores del mercado- vinculan el incremento de las cifras con la consolidación y cuidado de la Imagen de la Empresa, lo que implica una efectiva concepción e implementación de la Gestión de Comunicación.

Si bien es cierto que la comunicación en Cuba apenas empieza a abrirse paso en nuestras empresas, también lo es el hecho de que los nuevos profesionales, requieren de la comprensión y el espacio en las entidades vanguardias para aplicar y demostrar la efectividad de la comunicación para la sinergia de la Organización. La comunicación no se debe entender como un gasto sino como una inversión; donde el reto radica en lograr una eficaz optimización de la misma en función de los recursos disponibles en la empresa cubana. La presente tesis de grado es la profundización y continuación de la investigación iniciada en el año 2008 pero ahora se ha planificado y organizado el conocimiento y se prevé la ampliación en el análisis de los datos del Diagnóstico en aras de formular los principales apuntes para la implementación a futuro de un Plan de Comunicación Interna

Para realizar esta investigación se toma como objeto de estudio la **Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.**

La organización Aguas Varadero se constituyó a finales del año 1.994 como una Asociación Económica Internacional, sin personalidad jurídica propia, entre el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (I.N.R.H.) y el grupo empresarial español Aguas de Barcelona (AGBAR). Esta organización está situada en el Municipio de Varadero, en la Provincia de Matanzas.

El objeto social de la empresa, como especifica el contrato suscrito entre las dos entidades, se centra en la prestación del CICLO INTEGRAL DEL AGUA ([Ver anexo 1](#)).

Por tanto, Aguas Varadero es una empresa concebida para la prestación de los Servicios Públicos de Acueducto y Saneamiento del Municipio Varadero.

Desde el primer día de funcionamiento, el esfuerzo de todo el colectivo que compone esta organización ha estado canalizado hacia la consecución de un Servicio de Calidad para dos grandes clientes: la población y el turismo de Varadero.

Las actividades que se desarrollan diariamente para la prestación de estos servicios por líneas generales, se pueden resumir, de la siguiente forma:

Servicio de Acueducto

Servicio de Saneamiento

Servicio de Drenaje Pluvial

La Alta Dirección de la empresa está compuesta de un Director General y un Director General Adjunto de los que dependen una serie de Direcciones agrupadas por actividades afines: Técnica, Comercial, Servicios Generales, Inversiones, Operaciones y Mantenimiento, Contabilidad, y los Departamentos de

Recursos Humanos y Calidad. Cada uno de estas Direcciones está estructurado en distintas áreas todas dependientes directamente de su Director. (Ver anexo 2)

Con esta estructura se reúne un colectivo que hacen posible, trabajando como un solo equipo, la consecución de la máxima calidad en la prestación de los servicios.

La Alta Dirección de la empresa es consciente de que este colectivo es su principal Activo, por ello se le dedica la máxima atención de distintas maneras como la formación continua del mismo en diversos temas, con la motivación mediante la realización de asambleas de trabajadores en las que se escuchan sus inquietudes, propuestas u opiniones y se les informa sobre la marcha de la empresa. Además se realizan actos festivos para conmemorar días señalados, premios obtenidos, chequeos de emulación, entre otros.

Actualmente la organización tiene implantado un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud y Medio Ambiente y certificado por la Oficina Nacional de Normalización, el Sistema de Gestión de la Calidad por la norma NC ISO 9001:2008 que abarca el Servicio del Ciclo integral del agua: captación, conducción, almacenamiento, potabilización, distribución, mantenimiento, alcantarillado, depuración y distribución de agua de reuso. Recientemente recibió la auditoria externa en su primera fase sobre el sistema de gestión de Medio Ambiente por la NC 14001:2004 con vistas a certificar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, y Medio Ambiente, en el año 2010, como parte integrante de su Sistema de Gestión Total.

Misión: Cumplir con las expectativas de calidad del servicio que presta, suministro de agua potable, evacuación y tratamiento de las aguas residuales y pluviales en el Municipio Varadero y el poblado de Guásimas; contribuyendo a la mejora constante de la salud pública y a la conservación del medio ambiente.

Visión: Aguas Varadero debe llegar a ser un medio para que sus clientes gocen cada día de una mejor calidad de vida, gracias al servicio prestado, en un entorno medio ambiental perfectamente conservado y respetado.

Valores: Aguas Varadero, empresa de referencia, con los mejores resultados a nivel Nacional en la prestación de servicios de Acueducto, Alcantarillado y Drenaje Pluvial, satisface a sus clientes y presume de tener las siguientes características:

La calidad de los servicios es reconocida por los clientes y las diferentes instancias del gobierno.

Brinda un servicio continuo (24 horas diarias) de agua con la calidad requerida según las Normas Internacionales.

Hace una adecuada evacuación y tratamiento de las aguas residuales de forma que respeta el medio ambiente.

Realiza la recolección y desagüe de pluviales, manteniendo estos sistemas en condiciones, de manera que en grandes lluvias o tormentas no se produzcan problemas de inundaciones en las áreas urbanas.

Contribuye a un mejor aprovechamiento de los recursos hídricos y financieros, ofreciendo las aguas residuales con tratamiento terciario que disponen de la calidad indicada para el riego de áreas verdes tan importantes como el Campo de Golf Varadero, y jardines de las instalaciones hoteleras, fomentando de esta manera la disminución en la explotación de los acuíferos de los cuales se sirve para prestar el servicio de abastecimiento de agua.

Su personal se mantiene en constante capacitación, logrando un perfeccionamiento en sus funciones y actuando sobre los problemas con agilidad, profesionalismo y creatividad.

Cuenta con una fuerza laboral motivada, implicada con su trabajo y su función social.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Por la insuficiente aplicación por la empresa de una comunicación interna y por la escasa atención a las solicitudes del personal calificado por la Asociación Económica Internacional se crean los siguientes inconvenientes:

- No se cuenta con una estrategia de comunicación interna para potenciar los servicios y para garantizar el cambio de opinión del personal calificado.
- No se dispone de una evaluación, ni de un estudio de comunicación que responda a los intereses de la asociación, y necesidades de los trabajadores.
- La no existencia de una política rectora, que responda a sus necesidades comunicativas.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Como elaborar un plan de acciones que contribuya a mejorar la comunicación interna en la organización Aguas Varadero

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Programa de acciones para contribuir a mejorar la correcta comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación desarrollada en este trabajo de diploma es **Aplicada** porque consiste en trabajar sobre una teoría existente para darle solución a un problema específico de la empresa ya que gracias a esto la humanidad ha evolucionado debido a que la investigación es la herramienta que nos permite conocer lo que nos rodea y su carácter es universal. La investigación es del tipo **descriptiva** porque caracteriza el fenómeno de la comunicación dentro de los procesos operacionales empresariales que son analizados a partir de la comunicación interna asociada a los servicios en la Asociación Aguas Varadero.

En correspondencia con la clasificación de las investigaciones en la esfera de la Comunicación, se puede plantear que esta investigación se caracteriza por ser para la producción comunicativa, ya que se persigue la obtención de la información

necesaria para la confección de productos comunicativos. Dicha información se pretende adquirir a través del Diagnóstico de comunicación interna así como del análisis de la documentación de la organización, que sirva de apoyo a la investigación.

Se establecen como Preguntas y Tareas científicas las siguientes:

PREGUNTAS CIENTIFICAS.

1. ¿Qué criterios teórico-metodológicos fundamentan la elaboración de un Programa de acciones en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero?
2. ¿Cuál es la situación actual que presenta la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero?
3. ¿Qué elementos debe contener un Programa de acciones para contribuir a mejorar la comunicación interna de la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero?

TAREAS CIENTIFICAS

1. Fundamentación de los criterios teórico – Metodológicos en que se sustenta la elaboración de un Programa de acciones que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.
2. Diagnóstico de la situación actual que presenta la comunicación interna en la organización Aguas Varadero.
3. Elaboración de un Programa de acciones que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.

OBJETO DE ESTUDIO

El Programa de acciones como vía para contribuir a mejorar la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.

CAMPO DE ACCIÓN.

La Asociación Económica Internacional Aguas Varadero,

MÉTODOS TEÓRICOS.

Como método general de la investigación se asume el **dialéctico materialista**, ya que permite dar una visión integral de la realidad investigada, al revelar las contradicciones que se dan en el estudio del fenómeno desde sus manifestaciones concretas e interconectadas a los demás componentes del sistema empresarial, a la vez que favorece la comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar.

Histórico - lógico: Para realizar el estudio evolutivo del proceso de desarrollo de la promoción de los servicios, precisando sus etapas, tanto en el orden lógico como en su devenir histórico.

Analítico-Sintético: Para estudiar, en los diferentes momentos de la investigación, cada uno de los componentes, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los mismos, en su unidad dialéctica.

El tránsito de lo abstracto a lo concreto: Para el análisis de la praxis, del tránsito epistemológico de la comunicación integrada del conocimiento hacia la transformación de la práctica, en su contextualización.

Inducción-Deducción: Se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y su planteamiento, de lo particular a lo general y viceversa, siguiendo el enfoque práctico – teórico, práctico – perfeccionado.

La modelación: Para representar teóricamente el programa de acciones como patrón o guía de actuación.

Enfoque sistémico: Para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la comunicación organizacional, determinando sus vínculos.

MÉTODOS EMPÍRICOS:

Observación, Encuesta, Entrevista, Matriz Dafo, Trabajo con Grupo de Expertos y el Análisis de documentos.

Observación Directa: Aplicada a los procesos de comunicación entre la empresa.

Encuestas: Para su realización se tomaron en cuenta aspectos relacionados en su contenido de la comunicación en el proceso operativo y fue aplicada al personal de dicha empresa.

Entrevistas: Se realizaron con contenidos relacionadas con la comunicación y la cultura organizacional, se aplicaron a trabajadores de la empresa.

Grupo de Expertos: Para definir los criterios y dimensiones relacionadas con el proceso de comunicación de la empresa, aplicando una entrevista en profundidad y una tormenta de ideas a los especialistas de la empresa.

Análisis documental: Para el estudio de la documentación que se recoge en Aguas Varadero, relacionada con la comunicación.

MÉTODO ESTADÍSTICO: Se ha utilizado el método descriptivo para el cálculo y el análisis porcentual, tanto en la selección del tamaño de la muestra como en el procesamiento de los datos, para establecer su nivel de significación.

PARADIGMA.La investigación está regida por: el **Paradigma Sociocrítico**, porque se parte del análisis de una realidad contextualizada para proponer soluciones que posibiliten su transformación al estado deseado.

Se evidencian en la aplicación de este paradigma **características del enfoque Mixto: (cualitativo – cuantitativo)**, porque los datos cuantitativos, además de otras situaciones, permiten realizar la interpretación o valoración cualitativa del estado actual en que se encuentra el campo de acción.

POBLACION Y MUESTRA

La población o universo está conformada por los 134 trabajadores de la organización Aguas Varadero. Sus edades oscilan entre 30 y 50 años, todos con nivel superior. La muestra seleccionada fue de 114 trabajadores que representa un 85 % del total.

NOVEDAD DEL TEMA

La novedad del tema radica en que al no contar la organización Aguas Varadero, con estudios de la comunicación que hayan antecedido a esta investigación, por primera vez se realiza un estudio con enfoque de comunicación interna en la Asociación.

RESULTADOS ESPERADOS

En esta investigación los resultados esperados son los siguientes:

Procedimiento para la realización del Programa de acciones de la comunicación interna en la organización Aguas Varadero.

Programa de acciones para contribuir a mejorar la comunicación interna de la empresa.

La presente investigación está estructurada de la siguiente forma:

Introducción

Desarrollo:

Capitulo I Fundamentos teóricos

Capítulo II Análisis de los resultados de la investigación

Capitulo III Apuntes para un plan de comunicación interna

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1-Comunicación

La comunicación, vista como tema de estudio desde la panorámica de diversas disciplinas del campo de las Ciencias Sociales, como la Psicología, la Antropología, la Sociología o el Management, tuvo un especial tratamiento: los aportes en cuanto a estudios sobre comunicación desarrollados por especialistas de las diferentes ramas. De una forma u otra, sirvieron como referente para la constitución del corpus teórico propio de un campo que con el cursar del tiempo, se fue imponiendo en el terreno de las Ciencias Sociales para configurarse como una ciencia o disciplina independiente.

1.1.1 Comunicación como proceso

La conceptualización de la **comunicación como proceso**, varía de acuerdo al enfoque que sobre la misma proporcionaron los teóricos desde sus respectivas miradas. Aunque la mayoría coincidieron en la concepción del esqueleto del proceso comunicativo, integrado por emisor, mensaje y receptor. Dicho proceso se fue alimentando teóricamente a partir de la particular significación que a los elementos del esquema de comunicación y a sus interrelaciones le proporcionarían los estudios norteamericanos o Mass Communication Research, las escuelas europeas, modelos, paradigmas y enfoques latinoamericanos.

“La comunicación implica siempre un proceso que ocurre entre las personas las cuales se comunican entre sí a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es un proceso lineal (...) es un proceso mediante el cual se comparte y se rescata lo común entre la fuente y el receptor en el intercambio de mensajes y donde siempre se le da un sentido a ese mensaje por parte de los interlocutores” (Llibre, 2003:34)

Orozco amplía las fronteras del término comunicación: *“La **comunicación**, a diferencia de otras disciplinas u objetos de estudio, es a la vez que paradigma,*

campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de prácticas, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramientas de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discurso, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías, de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de las prácticas sociales. Comprenderla en su compleja dimensión es, en todo caso, un objetivo parcialmente accesible y siempre por alcanzar” (Orozco en Benítez, 2005: 4)

Pero no es fin de esta tesis ahondar en la génesis del fenómeno de la comunicación como proceso inherente a las actividades propias del ser humano (Serrano, 1980), dado por el lenguaje, los gestos, señales o signos, sino comprenderla como el proceso mediante el cual dichas funciones básicas del ser humano contribuyen y se complementan en la interacción e intercambio de información, símbolos y significados compartidos. No se trata de un procedimiento lineal, donde el protagonista sería la fuente de la cual es emitido el mensaje, lo que básicamente plantea la Teoría hipodérmica (Wolf), sino de una bidireccionalidad en la que tiene relevancia tanto el emisor como el receptor y en el que influyen los códigos de ambos en la codificación y decodificación de los mensajes (Eco), los cuales -de acuerdo con Fernández Collado (1997)-, portan información que para que sea coherente dentro del fenómeno comunicativo debe poseer un *valor comunicativo*, en otras palabras, símbolos y significados compartidos.

La bidireccionalidad planteada se entiende como el proceso de **retroalimentación** en el que *“se intercambian roles, o sea, el destinatario expresa una respuesta y toma el papel del emisor (...) permite aclarar si el mensaje fue recibido, interpretado como el emisor deseaba, aceptado y utilizado”*. (Betancourt, 2003: 30). *“En la recepción son numerosos los factores que pueden enturbiar el proceso: el «ruido» (físico, semántico, etc.), las trabas comunicativas (actitudes poco receptivas por parte del*

receptor o carentes de estímulos por parte del emisor), etc.” (Ramírez, 1995: 186-187) De ahí que la retroalimentación sea el componente que permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional (Fernández Collado (1997); Nosnik (1995)).

Con respecto al concepto de retroalimentación, el investigador Fernández Collado plantea que *“es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como lo señalan Katz y Kahn, esta permite a la fuente -en mayor medida- corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado. El termostato que controla la temperatura de una habitación es un ejemplo sencillo de un dispositivo regulador que funciona con base en la retroalimentación negativa. En las organizaciones, la falta de retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.”* (Fernández Collado, 1997: 23-24)

1.1.2 Comunicación organizacional

La autora Denise Shumal nos comenta que *“...según Linda Putnam, el estudio académico de la Comunicación Organizacional data de los años '20, cuando se comenzó a adiestrar a ejecutivos en el arte de la palabra. Para Jablin no fue sino hasta 1972, con la publicación del libro de Charles Redding Communication with in the Organization, que se hizo una revisión e interpretación de la literatura comunicacional de las organizaciones. Existía material antes, pero era escaso, disperso y estaba orientado a la Teoría Organizacional. En The Management of Innovation, 1961, Redding demuestra cómo los investigadores en comunicación organizacional toman aportes y les dan una explicación desde una perspectiva*

específicamente comunicacional. Otro clásico de la misma época es el de Lee Thayer, Comunicación en las Organizaciones. Con ellos, indican los expertos norteamericanos, se da origen a la Comunicación Organizacional propiamente dicho.”¹

Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional así:

“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.”²

Otro concepto que aportan Hodgetts y Altman (1998:22) a la definición de comunicación organizacional se refiere al *“proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”*.

Rebeil (1998:160) señala que la comunicación organizacional *“se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”*.

Por su parte, Goldhaber (s/f: 20) delimita a la comunicación organizacional como *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”*.

¹ SHUMAL K., Denise. La identidad de la Comunicación Organizacional [En línea] <http://members.fortunecity.com/gabyflores/organiza.html> [Consultado: 3 diciembre 2005]

² REDDING, W. C. Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication. Manuscrito no publicado, presentado en la Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City, febrero, 1967. (Citado en GOLDHABER, p. 101).

Mientras que para la Dra. Irene Trelles, *“la Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”* (Trelles, 2001: 25).

Mariluz Restrepo, profesora de la Universidad Nacional de Bogotá, Colombia agrega dos variables sumamente relevantes: la cultura y la imagen, a la definición anterior, al plantear: *“los procesos y acciones de comunicación se constituyen en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización y, por ende, de la proyección de su imagen”*³

Explica la autora que la comunicación *“en y de las organizaciones”* debe entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior.

Varios autores le atribuyen gran e igual importancia a la comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo (Trelles (2001), Costa (2001), Sheinsohn (1997)). Igualmente, la conciben con un enfoque integrador así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

En línea con lo anterior, otros ubican el estudio de la comunicación organizacional desde el vector de la competitividad y la definen como *“el sistema nervioso mediante el cual circula la información hacia todos los niveles dentro y fuera de la empresa,*

³ RESTREPO, Mariluz J. y ANGULO, Jaime Rubio. *Intervenir en la organización.*-- Bogotá: Significantes de papel Ediciones, 1992

con el objeto de reunir partidarios convencidos de su causa". (Weil, 1992:25). Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es para la empresa una de las más importantes estrategias a desarrollar para la mejora de cada una de las partes que la integran.

En esta misma línea se encuentran autores como Villafañe (1998) y Costa (2001)), quienes conciben la comunicación organizacional como el catalizador para un logro efectivo de los objetivos y estrategias empresariales.

La comunicación organizacional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales.

Según Smith los requisitos básicos para la aplicación de la comunicación organizacional en una entidad son los siguientes:

"La comunicación ha de ser un componente fundamental del proceso directivo y estar integrada en la gestión.

Los altos directivos han de legitimar al comunicador.

La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.

Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.

Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.

El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.

El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios de asesoría, consultoría y formación del resto de la organización”. (Smith en Saló, 2000)

Los objetivos específicos de la comunicación organizacional, podrían ser enunciados de la siguiente forma:

“La difusión de información que fomente

a) La integración en la empresa.

b) Unión entre el personal

c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.

La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.

La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.

El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.

La creación, consolidación y prevalencia de un clima social y organizacional sano.

Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo”. (Arrieta en Fernández Collado, 1997: 143)

1.2. Comunicación interna

La **comunicación interna** es considerada por Kreps como *“un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que*

*ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.*⁴ Su función principal estriba en permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas.

Para Horacio Andrade, la comunicación interna *“es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”* (Andrade en Fernández Collado, 1997: 32)

La comunicación interna contribuye a que la misión, políticas e historia de la organización sean compartidas por todos sus miembros; además es un tema básico para afianzar las relaciones, hacerlas transparentes, adoptar decisiones y generar nuevas ideas al interior de cualquier organización.

Entre otros factores, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, por lo tanto, resulta vital la armonía y equilibrio de la comunicación interna para el alcance de los objetivos.

El Dr. Luis Barreiro Pousa, profesor y consultor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), considera que *“un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, cumplimentando los siguientes objetivos:*

⁴ KREPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones.*-- USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995. Pág. 22

Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la organización y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.

Establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa. Está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos, y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad, y ayuda a los ingresos a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del trabajador de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa involucrándose en ellos.

Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior, con lo que se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventajas competitivas.

Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la entidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.⁵

Sin embargo, la desatención de la comunicación interna puede traer consigo efectos que de una forma u otra amenacen el equilibrio de la entidad y ambiente de trabajo, como: la existencia de “áreas funcionales dentro de la organización que actúan como células autónomas, conflictos competenciales entre las divisiones y departamentos,

⁵ BARREIRO POUSA, Luis. El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. *Revista Espacio* No.1 (La Habana), 1999

*choque entre las responsabilidades de línea y los staff, crecimiento de la estructura organizativa de la empresa, provoca una expansión de la pirámide jerárquica y por ende, de los canales de comunicación ascendentes y descendentes, mandos intermedios que pueden ser tanto potenciadores de la comunicación interna como restrictivos de la misma, la aparición de “inadecuados medios y soportes, defectuosa política de comunicación interna que desvirtúa todos los mensajes desde su propio origen”.*⁶

Es necesario apuntar que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe valorarse la importancia de que fluya tanto de directivos a subordinados, como de estos a sus superiores (retroalimentación), a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. Y podrá funcionar, como una alerta ante posibles conflictos o crisis, lo cual permitirá una solución a tiempo.

“La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos”. (Betancourt, 2003:22)

En dependencia de los vínculos con la organización, los públicos se pueden catalogar en dos grupos: público interno (estructura formal de la organización) y público externo (se relaciona con la organización pero no forma parte de su estructura). Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, los cuales a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

⁶ ONGALLO, Carlos. Causas y efectos de una inadecuada comunicación interna. [En línea] <http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/8406/2.html> [Consultado: 10 noviembre 2004]

1.2.1 Público interno

El **público interno** de una organización, se halla integrado “*por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales*”. (Muriel y Rota, 1980: 269)

Trelles resume una clasificación de público interno, con la que coinciden gran parte de los investigadores de este campo:

“Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las características dadas de cada empresa en particular.

Cuadros medios: escalón consecutivo en relación a los anteriores, por la general, encargados de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.

Base: gran mayoría; trabajadores de la producción o servicios.” (Trelles, 2002: 47-48)

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación interna al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

1.2.2 Mensajes

El **mensaje** constituye uno de los elementos fundamentales que componen la comunicación; consiste en *“la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente.)”* (Goldhaber, s/f: 18)

Por otro lado, Fernández Collado plantea que el mensaje es: *“el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara -como señala David K. Berlo- la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etcétera).”* (Fernández Collado, 1997: 18)

De acuerdo con Redding (1967), los mensajes que se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo, se pueden clasificar de la siguiente manera:

“De tarea: *relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.*

De mantenimiento: *mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma.*

Los humanos: *dirigidos a las personas de la organización, y afectan a las actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones”.* (Redding en Goldhaber, s/f:19)

En cualquier organización debe existir un equilibrio en el flujo de mensajes, en relación con dicha clasificación. También se debe tener en cuenta la evaluación y

control de la cantidad, calidad, frecuencia y el momento de emisión y recepción de los mensajes.

Richard Hall (1983), distingue tres problemas en la Comunicación Interna. Para él, los mensajes “*se transforman o alteran*” cuando recorren el sistema, de modo

que cuando son recibidos por el receptor final, este recibe algo diferente al mensaje original, desvirtuando la intención del proceso. Distingue los siguientes problemas:

Omisión: es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.

Distorsión: es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.

Sobrecarga: es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado “cola o línea de espera”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al intérprete aquellos realmente cruciales para él. La línea de espera permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total.

Estos problemas se dan de manera interrelacionada y pueden ser simultáneos en una organización.

1.2.3 Canal de comunicación

El **canal** de comunicación es “*el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los*

canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera.” (Fernández Collado, 1997: 22)

1.2.4 Redes de comunicación

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados **redes de comunicación**.

Las **redes** de comunicación son, precisamente, las vías por las cuales la comunicación va a transitar. Por lo tanto, de acuerdo a las redes por las que circulan los mensajes dentro de la organización se puede catalogar a los tipos de comunicación en: **formal** (descendente, ascendente y horizontal) e **informal**.

1.2.5 Importancia de la comunicación interna

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que suceden puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

El argentino Alejandro E. Formanchuk señala que: *“los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales (y a veces ni siquiera ellas, como veremos más adelante) para lograr la certificación ISO. Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja*

*la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero.”*⁷

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Por lo que es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades.

1.3.Cultura organizacional

Según Villafañe, la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional que a su vez es uno de los factores que determina la identidad y por ende la auto imagen de las organizaciones -*“es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de si misma.”* (Villafañe, 1998: 56). Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma.

⁷ FORMANCHUK, Alejandro E. Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. [En línea] <http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/commun2.html> [Consultado: 12 marzo 2006]

Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

La **cultura organizacional** está constituida por los: *“valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.”*⁸

Por otro lado, Fernández Collado señala que la cultura organizacional es: *“el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización.”* (Fernández Collado, 1997: 110)

*“La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).”*⁹

*“La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional. Es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía.”*¹⁰

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte

⁸ DURAN, Paulo. D.O. Desarrollo Organizacional. [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 16 diciembre 2005]

⁹ Cultura Organizacional. [En línea] <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html> [Consultado: 23 enero 2006]

¹⁰ ALLAIRE, Iván y FIRSIROTU, Mihaela. How to implement Radical Strategies in Large Organizations. Sloan Management. Review, 1985

de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

1.3.1 Sentido de pertenencia

Dentro de las distintas organizaciones, uno de los parámetros vinculados a la cultura organizacional, que se destaca de forma significativa es el sentido de pertenencia de los integrantes del público interno con la entidad en la que laboran. Con respecto a esto, y a la importancia que aporta, la investigadora chilena Carla Lehmann plantea que, *“el **sentido de pertenencia** actúa, en definitiva, como catalizador de una serie de fuerzas humanas, tales como la voluntad, el deseo de hacer las cosas bien, la dedicación, la creatividad, y todas juntas permiten una gestión educacional más efectiva.”* (Lehmann, s/f: 145)

1.4.-La Identidad.

Uno de los elementos que se encuentra estrechamente vinculado a la imagen es, precisamente, la identidad; es algo parecido al sentido que las personas tienen sobre sí mismas. Se define como la suma de historia, estrategias, manifestaciones de una empresa. La fuerza de la identidad de una organización, institución u objeto de valor patrimonial de una localidad está determinada por los valores compartidos entre sus miembros.

La identidad es entendida como la personalidad de la entidad o de la organización. Dicha personalidad es, precisamente, la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por el proceso de transformación histórica social que ocurren en una localidad determinada, en un sector de la economía o por la dirección de una organización o institución.

1. 4.1- Identidad corporativa

“... Identidad corporativa es la auto presentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.” (Birkigt y Stadler en Van Riel, 1997: 32)

“Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. La imagen necesita sustancia real: las cinco dimensiones de la identidad más la cultura. La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura, (...), son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa o las localidades. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.” (Costa, 2001: 237)

1.5.- La Imagen

Al analizar la imagen, debemos comprenderla como un proceso que es muy complejo y es el propósito de este trabajo de investigación profundizar en él, se abordarán conceptos específicos que encierra el mismo para una mejor comprensión; dado que, en primer lugar, a menudo persiste el gran error de confundir imagen con identidad. Según Barquero, la diferencia principal entre imagen e identidad es que la identidad consiste en proyectar, a través de un programa de comunicación interna y externa, el conjunto de sistemas, estructuras y valores que predominan en la empresa. La imagen, por su parte, es la concepción común a partir de la cual los públicos juzgarán a la empresa.

Por tanto el concepto actual sobre la Imagen e Identidad son dos polos del proceso de comunicación integral que se produce entre un objeto de estudio en la investigación de la comunicación y su entorno social. El proceso operativo asociados a los productos/servicios de una entidad generan una identidad específica y a partir

de ella se fomenta la imagen que proyecta, es un área exclusiva de los públicos, ya que está compuesta, principalmente de las interpretaciones que estos desarrollan de las acciones y la actividad pública de la entidad dentro de su entorno y del mercado.

1.5.1- La Imagen corporativa

Extrapolando tal definición al campo de lo corporativo, o sea, la imagen corporativa, Justo Villafañe resume: “la Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.” VILLAFañE GALLEGO (1998:24)

Lo más interesante en tal visión es justamente el enfoque integrador que resulta concebir la imagen como la integración en la mente de los públicos del resultado de sus interacciones con la empresa o entidad en cuestión, lo que supone un papel protagónico tanto de la empresa como de sus públicos.

Para Joan Costa la imagen corporativa es “la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”CostaJoan(2003:56,57), Villafañe(1998) propone la consideración de tres dimensiones básicas en la imagen corporativa, la imagen interna, o auto imagen; es decir, la imagen que perciben de la entidad los públicos que la integran; la imagen pública, que es la percepción que el entorno y los clientes tiene de la empresa, incluyendo a los medios de comunicación en esta noción de entorno, y la imagen

deseada o intencional, que es la manifestación de la personalidad de la empresa implícita en la identidad visual corporativa y la comunicación de la empresa.

La búsqueda de la Imagen empresarial u organizacional puede facilitar una fuente profunda de información, la cual estaría sustentada en una investigación de espectro amplio y sólido, que abarcaría aspectos tanto de índole cualitativo como cuantitativo de la organización objeto de estudio y que sin dudas se convertiría en uno de los pasos más vitales para llevar a cabo un exitoso proceso de planificación empresarial.

Dentro de las representaciones simbólicas que conforman una imagen e identidad empresarial u organizacional están las costumbres, las tradiciones, la historia, la forma de ser y de su estructura física y constructiva, también están en su contenido los elementos geográficos o arquitectónicos que se encuentran en las personas jurídicas que comparten un mismo territorio y espacio socio-económico. El Dr. Rolando Zamora en su estudio sobre la identidad, sitúa los factores demográfico, geográfico y arquitectónico como variables en el estudio de la identidad patrimonial¹. Rolando Zamora (1999:8)

Esta misma autora, posteriormente a esta definición, hace referencia a las dimensiones que le son propias a la imagen e identidad empresarial u organizacional, algunas de las cuales son utilizadas en este estudio “. . . las dimensiones que le son propias; las dimensiones afectivas, cognitivas y conductuales; el papel de los símbolos identitarios, etc.”Carolina de la Torre (1999:8).

Se podría terminar concluyendo, que las definiciones de Imagen y de Identidad empresarial a pesar de que conceptualmente no tienen un mismo significado, si se encuentran muy interrelacionadas; que su razón de ser para una ciudad es vital y determinante; que una política correcta de proyección de imagen e identidad de la empresa, conserva la autenticidad de la entidad, la calidad de vida de su personal y contribuye notablemente al orgullo de ella por su lugar dentro de la sociedad, el

mercado y el sector al cual pertenece y, consecuentemente, a la identificación con ésta y a su posicionamiento en el mercado meta..

1.6. Gestión de comunicación interna

1.6.1 Gestión de comunicación

*“La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse **Gestión de Comunicación**, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.”¹¹*

Una gestión de comunicación se materializa a través de una estrategia o plan de comunicación. La estrategia es más global y el plan más específico.

1.6.2 Gestión de comunicación interna

Según el catedrático Villafañe, *“tres son los principios que rigen la gestión de comunicación interna dentro de la empresa:*

Su integración en el management de la compañía.

La evaluación permanente del clima interno.

La adopción de un enfoque estratégico.”¹²

Por lo que, a través de la [Gestión](#) en la Comunicación Interna, se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al [personal](#) con el objetivo de:

“Promover la comunicación entre los miembros.

¹¹ SALADRIGAS MEDINA, Hilda. *Tesis en opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación: “Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina”*. Estudio de Caso.-- Universidad de La Habana, 2002

¹² VILLAFANE GALLEGOS, Justo. *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas.*-- Madrid: Ediciones Pirámide, 1998

Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.

Informar individualmente a los empleados.

Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

Promover una comunicación a todas las escalas".¹³

1.6.3 Políticas de comunicación

La **política de comunicación** es la base de la gestión, que se dirige a la organización de la comunicación interna cotidiana, la comunicación en torno a acontecimientos, y la cultura, entendida esta como sistemas de valores, costumbres, ritos, historias, formas de lenguaje, juegos, características sociodemográficas, entre otros elementos.

¹³ CIRIGLIANO, Carla. Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. [En línea] <http://www.rppnet.com.ar> [Consultado: 14 noviembre 2005]

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar **un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.** Y en este sentido, la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

De acuerdo con la Consultora Claire Renaud, *“una gestión adecuada de la comunicación interna permite:*

Inspirar la acción, dando a conocer y entender los objetivos de negocio, apoyando la evolución hacia la cultura deseada y asegurando que todos los empleados de la organización hayan entendido e interiorizado la misión de la misma.

Coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar las metas, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.

Crear el entorno adecuado, motivando al personal y evitando al máximo posibles distracciones e interrupciones.

Impulsar el conocimiento en toda la organización provocando el aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios externos -clientes, proveedores...-.

Favorecer el desarrollo del talento, creando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una comunicación clara de las mismas y empujando el intercambio de conocimiento.

Facilitar el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.”¹⁴

¹⁴ RENAUD, Claire. Optimizar la comunicación interna. [En línea] <http://www.expansion&empleo.com> [Consultado: 12 agosto 2005]

1.6.4 Plan de comunicación

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución, previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad si no quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano.

1.6.4.1 El plan de comunicación interna

“La comunicación interna debe ser entendida por los directivos en términos de estrategia”, (García Jiménez, 1998:125-126) por lo que entonces debe establecerse un plan que permita a través de medios y soportes complementarios conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

“El plan estratégico de comunicación interna de una empresa se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación.”¹⁵

Las etapas a seguir en la realización de un plan de comunicación interna serían las siguientes:

Formación en la comunicación. Mentalización a todos los niveles de la empresa acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación. Se ha constatado en numerosas investigaciones en el ámbito empresarial que los problemas de comunicación interna existentes en una organización modifican la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación, y haciendo disminuir la productividad del individuo.

¹⁵ GARCÍA MESTANZA, Josefa, RUIZ MOLINA, Antonio y VENTURA FERNÁNDEZ, Rafael. La Auditoría de Comunicación Interna: una aproximación conceptual y metodológica. Universidad de Málaga. [En línea] <http://www.ull.es/publicaciones/latina.html> [Consultado: 11 marzo 2006]

Determinación del contenido de la información. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos que más interesan a los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez.

Programa de actuación en materia de comunicación interna. Incluye un plan de publicaciones periódicas (revista de empresa), publicaciones puntuales (manuales de entrada), un servicio de información al empleado y los círculos de calidad, entre otros.

Además, el Plan o Programa de Comunicación Interna sirve como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.

“Se configura como herramienta para la gestión del cambio el Programa de Comunicación Interna porque:

Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).

Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).

Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.

Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte, el Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización, es decir, puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no.”¹⁶

¹⁶ ESCAT CORTÉS, María. La necesidad de un Programa de Comunicación Interna.[En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 20 febrero 2006]

CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados del Diagnóstico de Comunicación Interna

2.1 DIMENSIÓN CONCEPTUALIZACIÓN

Conceptualización de los directivos sobre la comunicación en la organización.

Indicadores:

2.1.1 Concepto de comunicación

Las entrevistas aplicadas arrojaron resultados muy interesantes en relación a cómo conceptualizan los directivos de la Asociación a la comunicación de manera general y en el contexto empresarial.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la comunicación es un proceso inherente al ser humano: *“desde que nacemos nos estamos comunicando”*, y por lo tanto desde este punto de vista le atribuyen gran importancia.

Sin embargo, las respuestas concernientes al cómo perciben a la comunicación organizacional difieren unas de otras; lo que se debe –y todos coinciden- a la precocidad de la disciplina en el ámbito empresarial y por consiguiente, al desconocimiento de la misma.

La balanza de opiniones confirma lo novedoso del contenido de la comunicación en la Asociación, como una disciplina de recién incorporación en el ámbito empresarial cubano.

Los principales directivos plantean que la gestión de la comunicación organizacional no se ha concebido e implementado en la Asociación, debido al desconocimiento de la materia y de sus lineamientos principales en concordancia con los aspectos medibles en el sistema empresarial, o sea, los objetivos, políticas, acciones posibles,

recursos disponibles, control y evaluación; además de la falta de un especialista en la temática y las funciones que el comunicador desarrollaría en la Entidad, así como los beneficios prácticos para la Empresa de acuerdo con los objetivos estratégicos que esta tiene.

Ello significa que los principales directivos de la organización no rechazan la posibilidad de la concepción e implementación de una gestión de comunicación para la Entidad, la cual tribute en todo momento a la misión, filosofía y objetivos de Aguas Varadero.

Alegan -como un paso fundamental-, la capacitación de los cuadros y preparación del personal en general sobre el tema comunicación.

En relación con la pregunta sobre si percibían a la comunicación como un gasto o inversión, las respuestas no fueron muy concretas. La mayoría aludieron que no podían responder claramente, dado que no conocen las funciones que tendría la comunicación empresarial en la entidad. Aunque 3 personas la divisaron como un gasto pues relacionaron a la actividad de comunicación con la publicidad y la promoción.

2.1.2. Comunicación interna

Los directivos perciben a la comunicación interna como el flujo de información ya sea formal o informal que se da dentro de la empresa.

Plantean que la comunicación formal es superior con respecto a la comunicación informal, lo que explica la poca o nula existencia de rumores. De acuerdo con las opiniones, todos los trabajadores tienen bien definidas sus labores, no pierden tiempo en merodear por los pasillos ya que el exceso de trabajo los mantiene ocupados toda la jornada laboral.

La comunicación interna se aprecia como una vía para comunicarse unos con otros y la red formal establecida se sucede de este modo: directivo - directivo, directivo - subordinado, subordinado – subordinado. Dicha red de información y solvencia de

dificultades es violada solo cuando el problema en sí requiere de una atención priorizada. La retroalimentación interna es producto fundamentalmente de las interrelaciones y complementación entre las áreas dado por la necesidad de información.

La mayoría de los entrevistados reconocen la existencia de ruidos en la comunicación pues no siempre la información es recepcionada de la forma más correcta.

Plantean que el flujo de comunicación se da de forma vertical ascendente y descendente, puesto que ambos se mueven por la estructura jerárquica de la Entidad a través de los canales preestablecidos.

Se encontraron relacionados con la existencia de flujo de comunicación transversal, aunque no de forma significativa, el cual se muestra en menor medida en las vías formales, evidenciándose más en la comunicación informal, reflejada en las relaciones personales (confianza dada por muchos años de trabajo en conjunto) entre trabajadores de diferentes niveles.

Muchos de los directivos plantean que están dispuestos a recibir a un trabajador con cualquier criterio, “un trabajador con una inquietud pasa trabajo para llevar a cabo su labor” (Directivo), aunque la mayoría de estos casos están relacionados con problemas personales, pues cuando se trata de problemas de trabajo son atendidos pero se les pregunta si el problema fue consultado con su jefe inmediato. Esto demuestra la existencia de un control sobre las vías formales de la comunicación.

La comunicación informal ha sido identificada como una vía que apenas fluye en la organización. Los directivos no precisaron temas específicos que resulten recurrentes en las conversaciones informales y cierta escasez de rumores de pasillo. Las investigadoras intentaron indagar sobre casos específicos de rumores que en alguna ocasión se hayan originado, pero en todo momento los entrevistados se mostraron muy cautelosos en sus respuestas.

En ocasiones se originan rumores internos, debido “a malentendidos” y en su mayoría no son malintencionados, a los cuales los directivos tratan de darle solución de disímiles formas:

2.1.3 Retroalimentación

2.1.3.1 Utilidad e importancia

Los directivos reconocen la importancia y utilidad de la retroalimentación, como la vía fundamental para conocer las opiniones o inquietudes de los trabajadores, así como para controlar si las disposiciones de la Dirección se llevan a cabo con eficacia.

En los Balances o reuniones se aboga por la importancia de que cada Jefe indague, conozca y escuche las opiniones, proposiciones e intranquilidades de sus trabajadores.

Los directivos consideran que los trabajadores deben y tienen la posibilidad de expresar su ideas y sugerencias, las cuales generalmente son planteadas a sus jefes inmediatos y así sucesivamente son elevadas a través de la cadena de mando; aunque en ocasiones van directamente a los altos dirigentes –en la mayoría de los casos- cuando se trata de algún problema personal; se supone que no deba ser así pero son atendidos con igual interés.

Cuando el tiempo no es tan apremiante a la hora de tomar una decisión determinada, los ejecutivos tienen la oportunidad de preparar y presentar una propuesta sobre algún tema en particular para luego ser colegiada.

2.1.4 DIRCOM

La Asociación, no cuenta con un Director de Comunicación o especialista que se encargue de gestionar o facilitar acciones propias de la Comunicación Organizacional.

Resulta reconocida la necesidad de que la comunicación sea vista como una herramienta útil y no niegan la posibilidad de que en un futuro inmediato se cree un área de Comunicación o se capacite a un especialista en el tema para que encamine la gestión de comunicación de la Empresa pues hasta el momento las acciones comunicativas han surgido de manera espontánea o intuitiva.

La visión con respecto a la comunicación que se tiene es positiva, con el argumento de la importancia de la misma en las relaciones de trabajo y personales, además de la disponibilidad y el afán de constituir una Entidad de vanguardia que pretende marchar a la par con el desarrollo empresarial, en la medida de las posibilidades.

2.2. Dimensión IMPLEMENTACIÓN

Implementación de la comunicación en la organización.

Indicadores:

2.2.1 Concepto de comunicación

En entrevistas realizadas a los trabajadores se pudo apreciar que la comunicación con la alta dirección es buena que cuando se les presenta un problema sobre todo personal son atendidos.

2.2.2 Función de la comunicación

La función de las acciones vinculadas con la comunicación en la Asociación, se restringe, básicamente, a la información de diferentes temas, en su mayoría, relacionados con la dinámica laboral de la Entidad. En menor medida, se

encuentran algunos directivos que estimulan, de cierto modo, la participación y el intercambio con los trabajadores. Por otro lado, de forma no intencional, la comunicación interviene en la posibilidad de superación del personal y en los bajos índices de rotación de los trabajadores dentro de la Empresa.

2.2.3 Comunicación interna

2.2.3.1 Comunicación formal

En relación con el estado de la comunicación con los superiores de la Empresa: de las 127 respuestas, un 0,8% considera que esta comunicación es mala, un 18,9% regular, el 63,8 % alega que la comunicación es buena y el 15,0% muy buena. (Gráfico 1).

En cuanto a la comunicación con los compañeros se obtuvo que el 1,6 % plantea que es mala, el 12,6% regular, el 65,4% buena y el 18,9% muy buena. (Gráfico 2). O sea que, de forma general, se puede caracterizar como positiva a la comunicación entre compañeros.

2.2.3.1.1 Canales de comunicación

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede concluir que las personas encuestadas señalaron que los canales más útiles son: las reuniones (90,2%), asambleas (84,9%), matutinos (82,5%), circulares (76,1%), teléfono (75,0%), murales (64,5%) e encuentros informales (60,8%). (Tabla 1)

2.2.3.1.2 Mensajes

La gran mayoría de los mensajes emitidos dentro de la Asociación se encuentran vinculados con mensajes de tareas y de mantenimiento, mientras que en menor medida están los relacionados con los de contenido humano (Gráfico 3)

2.2.3.2 Comunicación informal

El concepto de comunicación informal es uno de los tantos que, en cuanto a su definición técnica casi nadie en la Asociación tiene incorporado en el lenguaje corporativo. Esta peculiaridad propició que aún cuando se intentó dar una definición aproximada de su naturaleza, las personas encuestadas no pudieron aprehender la

explicación de los investigadores; lo mismo sucedió cuando se intentó dar la acepción de rumor, diferente a la que generalmente se posee (chisme malintencionado). Por estas razones, muchos de los encuestados reaccionaban de forma reacia ante el término.

2.2.3.2.1 Canales de comunicación informales

Se identificó que los canales por los que fluye la comunicación informal son: el transporte obrero (el 2,4%) y el comedor (el 3,1%), donde se comprobó con la observación que en muchas ocasiones se habla de temas vinculados con contenido de trabajo:

Otra vía la constituye los encuentros informales, donde se obtuvo que el 6,7% de 120 respuestas obtenidas, sostienen que son muy útiles, un 54,2% que son útiles, el 13,3% que son poco útiles y el 25,8% señalan que no están disponibles. (Gráfico 4)

2.2.3.3 Información

La información en la Asociación fluye de manera eficiente, según los datos obtenidos en la evaluación de la cantidad, la calidad y el momento en que es excepcionada la misma; lo que demuestra que los canales formales de comunicación se encuentran bien establecidos en función de las necesidades de información laboral del público interno.

2.2.3.3.1 Cantidad

Tomando como referencia los resultados de la pregunta 21 vinculada con la cantidad de información que se recibe, se obtuvo que de 127 respuestas, el 6,3% declara que la información es escasa, el 66,1% que es suficiente y el 27,6% que es abundante. (Gráfico 5)

2.2.3.3.2 Calidad

Refiriéndose a la calidad de la información que se recibe en la Empresa, los resultados de la pregunta 22 mostraron que del total de repuestas (127), casi la mitad de las mismas señalaron que la información es clara y necesaria, el 47,2% y el 40,2% respectivamente, sin embargo en menor medida apuntaron que es oportuna (el 18,9%), confusa (el 6,3%) e inútil (3,1%). (Gráfico 6)

2.2.3.3.3 Momento

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta 23, se puede afirmar que el 84,3% de los receptores plantean que la información llega a ellos en tiempo, el 9,4% con retraso y el 6,3% para “ayer”. (Gráfico 7)

2.2.4. Cultura organizacional

El término de cultura organizacional no se ha manejado en la institución, pues existe un desconocimiento conceptual y de los aspectos prácticos que encierra el mismo, como por ejemplo: historia de la entidad, sentido de pertenencia; aunque algunas personas con mayor implicación en estrategias y conocimiento poseen ideas al respecto:

2.2.4.1 Conocimiento de la Empresa

Como demuestra el (Gráfico 8), existe un pequeño índice pero importante de personas que desconocen el año de creación de la empresa (el 6,4% del 100%), y otro número significativo de encuestados tienen dudas (32,8%) y el 62,4% sí lo conocen.

Otro de los aspectos que incluye la cultura organizacional es el dominio de la misión de la institución. Es necesario detallar que las personas que respondieron que conocían más o menos la misión, planteaban por lo general que esta era el suministro de agua.

En el análisis de la pregunta 2, donde el encuestado respondía que tenía conocimiento de la misión de la Entidad, se decidió verificar si su respuesta era acertada o no, corroborándola con lo contestado en el inciso a) de esa misma interrogante; o sea, si su criterio no se correspondía con la misión de la Asociación dicha respuesta se incluía en el ítem de “No la conozco”, si no era completamente acertado entonces se clasificaba como “La conozco más o menos”, de manera tal que los resultados son los siguientes: el 33,9% de los encuestados no conocen la misión, el 33,1% la conoce más o menos, solo 14,2% respondieron acertadamente esta pregunta, sin embargo se obtuvo un 18,8% de no respuestas. (Gráfico 9)

2.2.4.2 Percepción sobre imagen de empresa por su público interno

La imagen que en general tienen los trabajadores sobre la Empresa es positiva. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 70,1% opina que la imagen que ofrece la Empresa es buena y el 18,9% que es muy buena, pero hay que destacar que existen personas que no comparten este criterio (el 1,6% que es mala y el 8,7% regular), influenciadas fundamentalmente por problemas específicos de trabajo, los cuales provocan incompatibilidad para con el lugar en que trabajan, por ejemplo, la carencia de material de trabajo (tuberías y conexiones.) (Gráfico 10)

2.2.4.2.1 Percepción de Imagen interna actual

A partir de lo alcanzado después de la aplicación del cuestionario, se puede decir que el 96,1% del público interno opina que la imagen que ofrece la Empresa sí se corresponde con la realidad, el 1,6% que no pues la realidad es mejor y solo el 2,4% que no se relaciona porque es peor. (Gráfico 11)

Además, tomando como referencia los resultados de la pregunta 3, que encierra criterios de los encuestados sobre diferentes aspectos específicos dentro de la Entidad, de lo más significativo se puede decir que en cuanto a equipamiento, el 71,8% de las 124 respuestas opinan que es ni débil ni fuerte; sobre la eficiencia, el 73,4% (de 124) alegan que es fuerte; el 62,6% (de 123) que la preparación del

personal es fuerte; un 68,8% (de 125) que la disciplina laboral es fuerte; el 45,5% (de 120) que la disciplina técnica es fuerte; de la calidad de servicio, el 42,7% (117) opina que es fuerte; el 55,3% (123) que el prestigio es fuerte; el 67,8% (121) que la atención al cliente es fuerte; el 53,8% (de 119) que la innovación y racionalización es fuerte; y sobre los estilos de dirección alegan el 55,0% que es un aspecto fuerte de la Asociación . (Tabla 2)

2.2.4.2.2 Percepción de ambiente empresarial

La mayoría coincide en calificar el ambiente interno de la Empresa como “una gran familia” (71,2%) y como “un grupo de amigos” (71,2%) mientras que sólo un 19,5% lo define como “un cuartel” y otro 20,3% como “una sala de urgencias”. (Gráfico 12). Esto evidencia que a pesar de que existan personas que no se sientan totalmente a gusto con la Empresa, el clima interno en esta se puede considerar como armónico y solidario.

De acuerdo a la pregunta 11 ítem 4, sobre colaboración en el trabajo y el ítem 5 referente a la solidaridad, los encuestados señalaron en el primer caso que, el 70,1% plantea que es buena y el 14,2% muy buena, aunque, pero en menor medida el 1,6% que es mala y el 11,0% regular (Gráfico 13); en cuanto al inciso 5, solo el 0,8% alegó que es mala y el 11,0% regular, sin embargo el 74,0% que es buena y el 12,6% muy buena (Gráfico 14). Por lo que se puede concluir que en las relaciones en el puesto de trabajo se muestra unidad y colaboración.

2.2.4.3 Retroalimentación y participación

De forma general, a través del cuestionario se dedujo que los trabajadores no reconocen, de forma significativa, los canales o mecanismos de retroalimentación establecidos por la Empresa para esta función específicamente, en pos de los resultados obtenidos: el 7,9% contestó que hay varios y el 55,9% que hay pocos, el 36,2% alegó que no existen canales de retroalimentación. A pesar de que como se había planteado, los canales formales funcionan eficazmente (Gráfico 15).

No obstante, según las entrevistas realizadas a los directivos, se identificó la existencia de retroalimentación, y dentro de esta la cadena de mando como un canal de retroalimentación, donde el trabajador mediante su jefe inmediato puede plantear sus criterios y este lo elevaría a instancias superiores.

2.3. Matriz DAFO

Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

CRECIENTE DESARROLLO TURISTICO: La construcción de nuevos hoteles e infraestructura de apoyo demandado por el turismo acorde a su ritmo de crecimiento actual y futuro constituyen la principal fuente de ingresos reales y potenciales que caracterizan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

LA EMPRESA CONSTITUYE UN MONOPOLIO EN LA PRESTACION DE ESTOS SERVICIOS: No existen competidores que frenen nuestro desarrollo pero esto a su vez genera una gran responsabilidad al estar insertado en un mercado muy exigente y de gran importancia para que el país que reclama calidad y confiabilidad en nuestro desempeño.

POSIBILIDADES DE IMPORTAR A TRAVES DE AGUAS DE LA HABANA: esto redundaría en una gestión de abastecimiento para nuestro principales suministros más rápida y oportuna, en menos pagos por conceptos de aranceles y comisiones y una mayor confiabilidad al respecto en comparación con la gestión que se viene realizando a través de Cuba Hidráulica.

POSIBILIDADES DE SUPERACION PROFESIONAL A TECNICOS Y ESPECIALISTAS: La DAS del grupo AGBAR a través de su departamento de Formación realiza periódicamente cursos y seminarios para dotar al personal de la empresa de la

capacitación técnica necesaria que les permita desarrollar satisfactoriamente sus actividades profesionales incorporando nuevos conceptos, métodos y tecnología de punta. Esta labor puede ser complementada por cursos que brinda el MES a nivel nacional.

POSIBILIDAD DE APLICAR EL REUSO A ZONAS NO PREVISTAS: Los hoteles que actualmente tributan aguas residuales a la Estación de Bombeo Calle K cuentan con un número considerable de hectáreas en la que se está realizando el riego con agua potable. También en la zona Oasis se tiene previsto la ejecución de más de 600 habitaciones que demandan agua por este concepto. En ambos casos no se cuenta con una solución técnico-constructiva que ubique que el rehúso de agua como una actividad que además de contribuir al costeo de tratamiento propicie un ahorro considerable de los volúmenes que se extraen de las fuentes y que se están viendo afectados con el actuar crecimiento del polo.

AMENAZAS

NO EXISTEN EMPRESAS SUBCONTRATABLES PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES TALES COMO MAQUINADO, ENROLLADO, SANDBLASTING, IZAJE, ETC.: Estas actividades son indispensables en la gestión de mantenimiento y reparación de equipos de bombes fundamentalmente, por lo que la inexistencia de empresas de este tipo en el territorio o su incapacidad de brindar un servicio con calidad, conjuntamente con la ausencia del equipamiento necesario para realizar estas labores en nuestra empresa, nos impiden sostener el programa de mantenimiento al día y dar una respuesta rápida y segura a las roturas en los equipos.

DETERIORO DE LAS CONDUCTORAS PRINCIPALES: La antigüedad de estas infraestructuras, asociada a la acción corrosiva de los agentes naturales provoca el deterioro continuado de las mismas, lo que redundará en un incremento de la frecuencia de roturas, por ciento de pérdidas en la red, etc. Y por otro lado el costo por reparaciones o sustituciones en tramos de la red se va incrementando.

FALLAS EN EL SISTEMA DE AUTOMATIZACION: El acceso al programa está limitado técnicamente a los especialistas de la entidad suministradora y cualquier falla que se presente requiere del concurso de estos, por otro lado esta compañía ha perdido competitividad y muestra una seria tendencia a la desintegración.

IRRESPETO A LA SOLICITUD DE MICROLOCALIZACIONES: En numerosas ocasiones es violada el área de retranqueo de las parcelas hoteleras construyendo infraestructuras sobre nuestras redes, esta indisciplina puede acarrear serias dificultades por roturas en el sistema y complejiza las labores de reparación.

FALTA DE AUTONOMIA PARA LA SELECCIÓN DE LOS PROYECTISTAS Y EJECUTORES, CONJUNTAMENTE CON LA FALTA DE SERIEDAD, TECNOLOGIA Y OBSOLENCIA DE EQUIPOS EN MANOS DE AMBOS: La empresa no está autorizada a licitar la proyección y construcción de las obras. Por un lado es la Unión Nacional de Proyectos Hidráulicos quien decide la empresa proyectista acorde a sus capacidades e intereses y del otro la Delegación del MICONS realiza similar gestión para la elección de la entidad constructora.

FORTALEZAS

SISTEMA METRADO (MÁS DEL 95%): Disponemos y destinamos todos los recursos necesarios para elevar y mantener la cobertura de metraje por encima de este valor en los clientes actuales y futuros, lo que garantiza una gestión de cobro más ética y promueve el ahorro del recurso.

INDICES ECONOMICOS FAVORABLES COMPARADOS CON EMPRESAS SIMILARES: La empresa es muy rentable y muestra un ritmo de crecimiento elevado, logrando disminuir sus costos a niveles muy ventajosos para esta actividad en el país, esto unido al nuevo sistema de tarifas hace que las utilidades sean considerables fundamentalmente en MLC, brindando la solvencia necesaria para acometer un desarrollo más dinámico en la organización.

PERSONAL CON CUALIDADES POSITIVAS (VOLUNTARIEDAD, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES) PARA AFRONTAR EL TRABAJO: La mayor parte de los trabajadores llevan años en la actividad y en la empresa, por tanto han ido acumulando experiencia y se muestran voluntariosos a la hora de trabajar en su misión. Además incorporan con facilidad a su labor nuevos conocimientos y habilidades constituyendo a su eficiencia y confiabilidad.

GARANTIZAMOS AL TURISMO LA EFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA DEMANDADA: conjuntamente con la gestión oportuna de nuestro personal destinamos los recursos necesarios que garanticen crear la infraestructura hidráulica proyectada o soluciones provisionales demandadas para la entrada en funcionamiento de todas las instalaciones turísticas una vez construidas.

VENTAJA TECNOLÓGICA QUE LOS UBICA EN SITUACION FAVORABLE FRENTE A EMPRESAS SIMILARES: El sistema de acueducto se encuentra automatizado al igual que algunas PTR y estaciones de bombeo de residuales. Además la empresa dispone de equipos de micro medición de avanzada, herramientas y equipos de transporte para evaluar el estado y funcionamiento del sistema en mayor cuantía que sus similares.

DEBILIDADES

EL SISTEMA DE ACUEDUCTO NO SE ENCUENTRA SECTORIZADO: Esta situación limita la operación más eficiente y confiable del sistema principalmente cuando varían los niveles de consumo en algunos sectores de la red. También la calidad del servicio se ve perjudicada por el gran por ciento de personas o instalaciones afectadas cuando ocurre una rotura o por las demoras y pérdidas de grandes volúmenes de agua desaguados cada vez que se incurre en cualquier reparación.

CARNECIA DE UN ANALISIS ECONOMICO POR LOS DEPARTAMENTOS: No se utilizan en las aéreas o departamentos los resultados de los análisis costo-beneficio, tampoco

los índices económicos relacionados con los centros de costo ya implantados en la empresa no las órdenes de trabajo como herramientas para este análisis.

LA ESTRUCTURA ACTUAL NO RESPONDE A LAS NECESIDADES DE PERSONAL, EQUIPOS E INSTALACIONES ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS ACTUALES Y FUTUROS (FUNDAMENTALMENTE EN LOS DPTOS. DE SANEAMIENTO Y MANTENIMIENTO): el nivel de crecimiento turístico ha generado una explosión constructiva y puesta en marcha de infraestructura hidráulica especialmente en el área de saneamiento que no ha sido respaldada con una modificación estructural en lo referente a los aspectos antes mencionados, lo que impide acometer un crecimiento sano que no afecte la calidad de estos servicios y sin sobrecargar la labor del Dpto. de Mto. Al tener que enfrentar un mayor número de instalaciones y redes con el mismo parque de equipos y personal.

ESCASAINFORMACION SOBRE NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES QUE REGULEN LOS PARAMETROS DE ENTRGA EN LA ACTIVIDAD DE SANEAMIENTO: algunos de nuestro clientes se encuentran tributando residuales a nuestras PTR cuyos parámetros de entrada afectan la eficiencia de las mismas, esta situación no ha podido corregirse de forma completa por la ausencia de normativas que respalden un control estricto. Por otra parte la ausencia de normativas par el vertimiento a los órganos de recepción hace más variable la calidad del Agua vendida por concepto de rehúso y la que actualmente se infiltra al manto o se vierte directamente al mar.

DEFICIENTE CONTROL INTERNO SOBRE LOS USUARIOS CORTADOS QUE PERMITA UN COBRO MÁS EFECTIVO DEL SERVICIO. No se aprecia que halla un seguimiento sistemático después de realizado el corte para verificar el cumplimiento del mismo y establecer las sanciones vigentes de ocurrir alguna anomalía; no se utilizan más efectivas para garantizar el cumplimiento de estas sanciones , encontrándose un gran número de clientes cortados por largos períodos de tiempo sin efectuar pagos o reclamaciones , lo que resulta preocupante.

CAPITULO 3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGUAS VARADERO.

3.1. Problema:

En la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero se conoce la importancia y utilidad de la Comunicación Interna, sin embargo, no existen estructuras implementadas ni abundan los espacios definidos para el ejercicio favorable de la misma.

3.2. Elaboración y desarrollo de propuestas

Con el fin de generar los cauces necesarios y efectivos para la transmisión de la información generada por la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero a todos sus trabajadores, se estima imprescindible contar con un *Plan de Comunicación Interna*, que establezca las pautas y procedimientos a seguir a fin de mejorar la comunicación entre todos los públicos internos de la Entidad.

Su misión es detectar y corregir las insuficiencias de la comunicación interna y facilitar el intercambio de ideas entre los trabajadores y la dirección de la Asociación.

Para ello se establecen las iniciativas destinadas a mejorar la comunicación interna, mismas que deberán ser incluidas en el Plan Estratégico de la Asociación

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la Empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella.

3.3. Importancia de un plan de comunicación interna

Lo importante de la primera etapa de consecución del Plan que se propone es lograr demostrar los beneficios que otorga para la organización el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna.

Lo relevante de este punto es lograr que los directivos dimensionen los alcances de un plan de comunicación entendiendo por ello que aquellas dificultades por las que atraviesa la organización, las cuales fueron expuestas en el Diagnóstico, están estrechamente relacionadas con la falta de un plan de comunicación interna, y aún más, debido a la necesidad de un área o al menos una persona que se encargue de gestionar el proceso comunicativo de la Entidad.

Para ello, se expondrá a continuación la utilidad de establecer un plan de comunicación interna:

Para dar a conocer, a todo el personal implicado, información referente a la organización:

- . Qué se espera de ellos.

- . Hacia dónde va la Asociación

Cuáles son los objetivos, normas, políticas, así como procedimientos existentes en Aguas Varadero

Finalmente, la organización debe entender que el plan de comunicación interno es:

El conjunto de acciones comunicativas que se van a llevar a cabo para que todo el personal que trabaja en Aguas Varadero se sienta motivado e integrado, potenciando de esta manera la cohesión de las partes a la Asociación , además brindar la posibilidad a los trabajadores de transmitir fácilmente sus opiniones a los directivos, reforzándose la retroalimentación y los flujos (ascendentes y

descendientes, así como los horizontales y transversales) en la Entidad, para evitar la distorsiones en los mensajes. Esto logrará una clara mejora en la organización con respecto a cómo se encontraba antes de desarrollar el plan de comunicación interna descrito.

3.4. Estrategias y tácticas del plan

¿Qué se quiere hacer?

Implementar un plan de comunicación interna que involucre a toda la organización a partir de su participación en él. Sin embargo, es importante subrayar, que en la organización existen amenazas las cuales no deben ser descuidadas si se quiere lograr el éxito de este plan. Dentro de las principales amenazas detectadas están la cierta rigidez de la organización aunque es necesario señalar que hay disposición de los directivos al cambio y nuevos retos; otra de las amenazas lo constituye la falta de recursos, fundamentalmente económicos para actividades relacionadas con la comunicación; y por último y no por ello lo menos importante, la carencia del personal capacitado para llevar a cabo una gestión del proceso comunicativo adecuado.

Otro punto importante de anotar es que esta propuesta comunicacional no necesita de un gran presupuesto, esto se debe principalmente a que se basa en la readecuación de los recursos ya existentes. En el fondo, es usar correctamente los recursos con los que cuenta la Asociación, ejemplo de ello son los soportes comunicacionales existentes actualmente.

¿Cómo se va a hacer?

Es substancial tener en cuenta, que cada acción o producto que se propaga debe interactuar con los demás, pero a la vez debe tener independencia y ser flexible, como para que no se caiga del sistema por si alguno de ellos no puede llevarse a cabo. La investigación apunta a una propuesta que se establece a partir de lo

señalado por los propios directivos y trabajadores en relación a las disfuncionalidades dentro de la organización con respecto a la comunicación interna, las que deben ser dirigidas a lograr un acercamiento entre la organización con sus empleados, lo cual posibilitará una mayor integración de la Asociación y sus partes.

Esta propuesta va dirigida a crear las instancias que permitan al trabajador de Aguas Varadero comunicar cuáles son sus necesidades, al mismo tiempo de implicarlo más con los propósitos de la organización; estableciendo para ello un balance entre los diferentes flujos comunicacionales, así como en los tipos de mensajes que se generen. De la misma manera, con el empleo acertado de las redes ascendentes se favorecerá la retroalimentación y esta brindará la posibilidad a la directiva de Aguas Varadero de tomar decisiones, a partir del conocimiento e interpretación de las opiniones e intereses de todos los miembros de la organización. Para esto la participación de los directivos es fundamental a partir de su disposición por acercarse a sus subordinados.

A continuación, se expondrán las estrategias y tácticas del plan que ayudarán a lograr los objetivos propuestos dentro de la Entidad:

n Selección un representante de comunicación interna

Dotarlo de los recursos económicos y materiales necesarios. Igualmente, tendrá que darse a conocer entre los trabajadores, señalar su despacho y luego demostrar el alcance que tendría su trabajo en aras de que la comunicación que se genera hacia el interior dejara de ser espontánea para pasar a ser organizada y planificada adecuadamente en función del logro de objetivos específicos y definidos (sinergia en los mensajes y acciones de comunicación que fluyen dentro de la Institución), por consiguiente se obtendría, primeramente, hacia dentro de la Entidad: cohesión, motivación e integración de sus trabajadores; y luego siendo ya una Empresa sólida (desde el punto de vista comunicacional), el desarrollo de la comunicación externa estará sustentada y apoyada por la interna, logrando mayor eficacia y validez dentro de su público externo.

Sus principales objetivos serían:

Planificar, organizar y desarrollar la comunicación interna de la Asociación
Detectar y recibir las ofertas y demandas de información y comunicación de los públicos.

Elaborar las piezas necesarias para una mejor comunicación interna.

Redistribuir la información.

Generar acciones que promuevan el intercambio comunicacional entre los distintos ámbitos de la entidad

.FC.Sep 2010

Resp.Direcctor

Lugar.Direccion

n Formación en la Comunicación.

Es necesario una mentalización previa de todos los agentes emisores, acerca del papel fundamental que desempeña la organización. De poco sirve un buen mensaje con elaborados medios, si la organización no toma conciencia de dichos aspectos de la gestión. El factor actitudinal es base de gran parte de los problemas que plantea la comunicación. La conclusión parece clara: hay que formar a todos los miembros de la organización en comunicación interna.

Apoyo de capacitación: la Capacitación al personal es otro punto importante para optimizar las comunicaciones.

Se pueden dar cursos de comunicación, que estarán destinados a los jefes a fin de que tengan un mejor rol como comunicador y sepan manejar las relaciones interpersonales. El entrenamiento podrá incluir temas sobre cómo hacer presentaciones en público, reuniones de negocio eficaces, relaciones interpersonales y escucha activa.

FC .Oct 2010

Resp .Esp de Capacitacion

Lugar Dep. de Recursos Humanos

n Implicar al personal de la Asociación en el conocimiento del proyecto de la misma utilizando todos los canales para ello.

a) Charlas y/o seminarios: el fin de estas charlas es socializar los elementos constituyentes de la cultura organizacional de la Asociación

b) Apoyo de los soportes comunicacionales internos: es fundamental que luego de las charlas, los canales brinden apoyo a los temas abordados. Es decir, que los soportes refuercen las ideas planteadas en las charlas a través de escritos que se pongan en los Murales y a través de los foros en la Intranet.

c) Hacer un Concurso sobre la historia de la Asociación y premiar a los ganadores, incluyendo la publicación de los galardonados en los diferentes espacios de comunicación rehabilitados. . **FC .Oct 2010 Resp .Esp de Capacitacion Lugar Dep. de Recursos Humanos**

n Fortalecer y readecuar los medios de comunicación ya existentes

Se piensa que es mejor fortalecer y readecuar los canales ya existentes en lugar de crear nuevos, principalmente, porque según el estudio realizado, se identificó que los soportes actuales ya son conocidos por los trabajadores. El aporte de esta propuesta radica en darle un mayor peso comunicativo a estos soportes.

En este sentido, este plan estratégico estará principalmente sustentado en los soportes siguientes:

§ **Revalidar la importancia de los murales**: es fundamental establecer la importancia que puede llegar a tener la correcta utilización de este soporte. Para ello es necesario en primer lugar ratificar la utilidad del mural no sólo para esta organización sino también para cualquier otra. Por ello es que en los lugares que no poseen murales (en muy pocos lugares se da este fenómeno),

se implemente y en los que sí cuentan con él, se coordine su correcta utilización.

§ Creación de una línea temática para este soporte. Dividida por rubros que faciliten la lectura y disminuyan la contaminación visual.

§ Línea temática a proponer:

- Temas que se relacionen con aspectos sociolaborales.
- Temas que se relacionen a aspectos sindicales.
- Temas que se relacionen a la organización de la empresa.
- Temas que se vinculen con la cultura organizacional de la Asociación (misión, visión, etc.)
- Reportajes de interés.
- Noticias de interés del departamento y de otros departamentos.

§ Que sea llamativo, atractivo, pero fundamentalmente persuasivo. Es este sentido, debemos romper con el pensamiento de que los murales no los ve nadie porque no llaman la atención. Por esto, es que deben ser llamativos y con una línea temática que abarque temas de interés de los trabajadores.

§ Proponemos también que la información se vaya renovando cada 15 días, para así evitar la poca rotación de ella. Sin embargo, es importante subrayar que esto no impide que si existe alguna información relevante, esta se coloque cuando se requiera.**FC .Permanente Resp.Secretario de la sección sindical Lugar .Centro**

§ **Ratificar la importancia de los matutinos**: si bien es cierto que muchos de los asistentes al mismo no prestan la suficiente atención, el matutino fue

reconocido en el Diagnóstico como uno de los canales más útiles; en este sentido lo que se propondrá es hacer del breve momento en que se desarrolla, una oportunidad de intercambio productivo con los trabajadores.

- § Características propuestas para el desarrollo del matutino:
- § Abarcar principalmente noticias donde se hable no solo de los resultados en cada departamento sino también los obtenidos como Asociación en general.
- § Abordar temas de interés: Esto implica que además de la temática relacionada con la producción, abordar otros que puedan captar la atención y despertar la motivación de los trabajadores (noticias de carácter nacional, deportivas, culturales, etc.)
- § Circular los encargados del matutino: se basa en lograr que todos se involucren en la preparación del matutino, a partir de que no sean siempre los mismos los que lleven a cabo esta actividad. Se rotaría por departamentos o áreas; seguirían la línea establecida para la confección de los matutinos, aunque se aceptará alguna iniciativa por parte de los encargados. En este caso, sería bueno que recibieran estímulo moral aquellos que organicen matutinos relevantes.
- § Estimular la participación de los trabajadores: tratar de cautivar la atención de los espectadores y con ello estimularlos para que comuniquen sus criterios u opiniones respecto a los temas que se abordan durante el matutino, incluso si alguien desea retomar un asunto que no se haya hablado precisamente, lo pueda hacer sin ningún recelo. **.FC .Permanente Resp.Secretario de la Sección Sindical Lugar .Centro**
- § **Estimular la participación en las Asambleas Sindicales**: el desarrollo de estas asambleas constituyen una buena ocasión, sobre todo en aras de fortalecer las vías ascendentes de comunicación (retroalimentación).

- § Aspectos a tener en cuenta durante las Asambleas Sindicales:
- § Retomar temas de interés de los trabajadores: tomando como punto de partida el nombre de estas Asambleas, o sea que son propiamente enfocadas a abordar asuntos referidos a los trabajadores
- § Estimular la participación: evitar largas ponencias por parte de los que guían estos encuentros, y estimular a los trabajadores para que expongan sus criterios, además permitirles que sugieran temas a tratar en los próximos encuentros. **FC .Permanente Resp.Secretario de la sección sindical Lugar .Centro**
- § **Intranet**
- § Permite a las organizaciones compartir eficazmente una gran cantidad de recursos de información que fluye de forma rápida y transparente desde las fuentes de origen hasta los puestos de trabajo de los empleados, todo ello con el mínimo costo, tiempo y esfuerzo.
- § En el caso de la empresa que nos ocupa con varias oficinas distribuidas geográficamente; los empleados necesitan conocer puntualmente los cambios en las normas y directrices de la compañía, o bien consultar información sobre especificaciones de productos, precios; y otras más simples, aunque importantes. Por todo ello, la habilitación de la Intranet en la Asociación reviste particular importancia.
- § Algunos elementos que se debiera tener en cuenta en la Intranet:
- § Temas sobre la Entidad de interés de todos sus integrantes: abordar temáticas que involucren a la Asociación en su conjunto, en busca de lograr cohesión entre sus partes.

- § Escritos asequibles: el texto contenido dentro de la Intranet deberá ser de fácil comprensión por todos los integrantes de la Empresa.
- § Noticias impactantes: publicar algunos temas que quizás no guarden relación directamente con la Entidad, pero por sus características llamen la atención y resulten como un “gancho” para atraer al lector.
- § Crear un espacio en el que se pueda escribir criterios u opiniones: sería bueno habilitar en el mismo soporte digital, un lugar en el que se permita a los usuarios aportar alguna sugerencia con respecto a la misma Intranet o relacionada con la Asociación en general. Es decir, una especie de foro.
- § Mantenerla actualizada en cuanto a contenidos.
- § Como se ha visto, la potenciación que se propone en este plan en relación a los canales de comunicación ha sido construida, en su gran mayoría, a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores, donde se pudo constatar la utilidad que le otorgan a estos canales. Sin embargo, los mismos no son utilizados acertadamente, pudiéndosele sacar mayor provecho en cuanto a la retroalimentación para los directivos, y más aún como un estímulo y oportunidad de la base de comunicar sus criterios y de esa forma sentirse parte de la Asociación
- § Lo que se ha querido lograr es, precisamente, que todas esas debilidades comunicativas (en cuanto a retroalimentación debido al poco empleo de estos canales e identificación de los trabajadores) transformarlas en fortalezas al incorporarlas a este Plan. **.FC.Sep 2010 Resp.Director Lugar.Direccion**

n Inducir un clima satisfactorio y positivo en la comunicación general, creando dispositivos de escucha y participación.

§ Creación de Buzones de Quejas y Sugerencias: Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

§ Su creación debe contemplar una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia del uso y adoptarlo como un canal propio, lo que suele por lo general requerir de mucha creatividad. Frecuentemente se utilizan acontecimientos naturales de la organización que despiertan necesidad de comunicación.

§ Asimismo, la respuesta a las sugerencias debe revestirse de inmediatez, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora. **FC.Sep 2010 Resp.Director Lugar.Dirección**

n Obtener mayor implicación de los mandos y cuadros directivos en el desarrollo de una comunicación fluida con los trabajadores.

§ Almuerzos de trabajo: en esta oportunidad los máximos directivos dentro de sus agendas de trabajo, deberían dedicarle un tiempo, al menos cada 45 días, a sentarse a almorzar con un departamento en particular. De esa forma estrecharían los vínculos con sus trabajadores donde por sus propias características el roce directivo-trabajador es menor.

§ Son reuniones donde se da la posibilidad de que los empleados hablen cara a cara con sus dirigentes y puedan expresarse. Esto también les dará un sentimiento de protagonismo.

- § Puede ser que estas charlas sean un poco conflictivas al principio, pero luego se le irá dando valor al diálogo sincero.
- § Para los empleados es una gran oportunidad para ser escuchados y escuchar la información de boca de sus jefes.
- § Para jefes y empleados es la oportunidad de encontrarse y replantear determinados temas, afirmar el objetivo de la organización y trabajar juntos para lograrlo. Estas situaciones de comunicación es un entrenamiento para interactuar e intercambiar opiniones. **FC. Permanente Resp.Director Lugar.Direccion**

n Fortalecimiento de las relaciones interpersonales

- § Fomentar Seminarios, Encuentros entre los trabajadores de varios departamentos de la Asociación
- § Se debe desterrar de los mismos los contextos tan formales que impidan un estrechamiento de sus relaciones, por el contrario habría que estimular ambientes distendidos donde se fortalezcan sus vínculos y se conozcan, si es que no lo han hecho antes.
- § Fomentar actividades de tipo informal
- § Son en estas actividades donde se producen los espacios y las circunstancias para que los trabajadores se relacionen en medio de un clima más relajado. Las actividades informales permiten que se compartan experiencias, al mismo tiempo que se conozcan más allá de la rutina laboral. Para esto, creemos que se debe estimular la convivencia entre las diferentes áreas creando espacios para que interactúen.

§ Por ejemplo, se pudieran fomentar festivales de artes, cocina, manualidades, etc.; competencias y encuentros deportivos. (Durante la investigación se encontró trabajadores que disfrutaban escribir y otros practicar deportes). **FC .Oct 2010 Resp .Esp de Capacitacion Lugar Dep. de Recursos Humanos**

n Motivación

§ A través de los canales de comunicación, (Murales, matutinos, etc.) mostrar entrevistas que destaquen la labor de algunos trabajadores y/o departamentos (murales) o reconocimientos públicos por el buen desempeño de algún trabajador o área (Matutinos, Asambleas Sindicales, etc.). Lo beneficioso de esto es demostrar que los miembros de la Asociación son importantes para la organización y de esta manera que ellos se sientan involucrados.

§ Motivar por medio de los soportes comunicacionales la participación en los cursos de capacitación que se organicen. Se trata de que en estos soportes se incluya la información oportuna de cuándo, dónde y cómo se realizará la capacitación.

§ Una de las causales de desmotivación que se puso de manifiesto en el Diagnóstico fue la falta de participación, por lo tanto creemos que estamos entregando las herramientas para que los trabajadores se sientan motivados a partir de su participación activa en los soportes comunicacionales. **FC. Permanente Resp.Director Lugar.Direccion**

n Integración y Participación:

§ A partir del Plan de Comunicación Interna que se propone, se deben establecer flujos comunicacionales balanceados dentro de la organización, lo cual logrará integrar más a los trabajadores de la Entidad.

§ Premios de reconocimiento:

§ Se agradece públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que tanto los comportamientos como los logros son valorados. Se puede instaurar un “Premio al empleado del mes”, que consistiría en un cartel que se pondría en cada uno de los establecimientos de la Asociación de manera que lo puedan ver empleados, clientes y otros públicos de interés. **FC. Permanente Resp.Director Lugar.Direccion**

n Sistema de seguimiento:

§ Medir la efectividad de las acciones de comunicación interna, no sólo la frecuencia. Es importante realizar un seguimiento de las mismas para entender cuales son los canales más apropiados y mejorar nuestras actuaciones.

§ Evaluar cómo ha repercutido la implementación del Plan en la satisfacción de las necesidades comunicacionales de los trabajadores a través de encuestas y entrevistas.

§ La Encuesta a los empleados es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos. . **FC. Trimestral Resp.Director Lugar.Direccion**

n Cambio Final:

- § El objetivo final de esta propuesta radica en otorgarle a Aguas Varadero las herramientas comunicacionales que le permitan consolidar el proceso comunicativo dentro de la organización.
- § Para ello es que se ha planteado la implementación de un Plan de Comunicación Interna que implique los primeros pasos para una gestión de la misma, en la que se facilite el flujo comunicativo haciendo énfasis en las redes (descendentes, ascendentes, transversales, etc.) a partir de poner a disposición del público interno los medios adecuados y efectivos que favorezcan la retroalimentación y la participación para con ello lograr la integración y reconocimiento dentro de la empresa.
- § Por estos motivos, este Plan brinda las herramientas que permitan, partir de acciones sencillas y empleando los canales de comunicación ya existentes, crear espacios de retroalimentación y participación, encaminados a la motivación e integración en la Asociación; lograr que los directivos desarrollen habilidades de comunicación interpersonal para así obtener mayor aceptación y establecer relaciones satisfactorias con sus subordinados.
- § De esta forma, Aguas Varadero se convertirá en una Entidad de mayor excelencia a partir de una sólida gestión de comunicación interna, lo cual tributa en unidad y eficiencia basada en la identificación de sus integrantes con la Empresa. Por otro lado, es ineludible apuntar que, el funcionamiento de una adecuada comunicación interna, donde los elementos culturales e identitarios estén arraigados desde adentro de las organizaciones, es objetivo primordial de las grandes empresas, sobre todo a nivel mundial, ámbito del que Aguas Varadero no está exento. (Entidad suministradora de agua, que genera significativos ingresos al país, además de su necesidad para la vida). De acuerdo con esto, se impone que la Asociación esté a la par de las corrientes seguidas a nivel mundial. . **FC. Anual Resp.Direcctor Lugar.Direccion**

CONCLUSIONES

En la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero, a pesar de que nunca antes se ha tratado el tema de la comunicación empresarial como un punto significativo dentro de las líneas estratégicas, ni ha existido una planificación de acciones propias de la comunicación, el estado de la misma no se haya en crisis; pues el Diagnóstico no arrojó graves problemas en sentido general.

La conceptualización general que existe de comunicación interna se acerca significativamente a los conceptos establecidos, aunque es necesaria la implementación de mecanismos que controlen el flujo de información y permitan que los mensajes lleguen a la base sin distorsiones.

En lo referente a la concepción de los directivos sobre la retroalimentación se puede decir que, ellos identificaron una serie de vías que permiten a los trabajadores transmitir sus criterios; sin embargo, en la realidad, estos no las reconocieron e incluso se manifestaron inconformes debido a la imposibilidad de hacer llegar a altas instancias sus opiniones, ideas o sugerencias. De forma general, los espacios de retroalimentación se hallan establecidos aunque se podrían explotar mucho más y crear otros de igual importancia y eficacia, como la comunicación interpersonal.

Por otro lado, en cuanto a la participación le sucede algo parecido que a la retroalimentación, pues los directivos la conciben y además se incentiva en reuniones o balances a los dirigentes que tengan conocimiento de los criterios de cualquier índole de sus trabajadores pero no se existe un mecanismo de control de dicha actividad y evaluación de la misma; por lo cual no llega de esa forma a la base, a pesar de que los encuestados sí reconocieron la participación de representantes del Sindicato u organizaciones políticas en decisiones que se toman en la Entidad. Se identificaron como canales de participación e intercambio: las Asambleas Sindicales y los Matutinos. Por lo que es importante aprovechar adecuadamente estas citas para estimular la participación y protagonismo de los trabajadores.

La forma predominante de comunicación es la vertical tanto la descendente (de jefe a subordinado) como la ascendente (de trabajador a jefe) siendo la primera la predominante aunque también aparece la horizontal (dentro de un mismo nivel en el organigrama de la empresa) y la transversal (de jefe a trabajador simple) dada fundamentalmente por relaciones de parentesco u amistad.

La información navega por vías demasiado formales y jerarquizadas: es de calidad, llega en tiempo y es necesaria, pero llega a ser excesiva.- hay sobresaturación de mensajes formales relacionados con tareas, labores a realizar, normativas y reglas con respecto a los mensajes de contenido humano.

Existen problemas relacionados con varios de los canales de comunicación (teléfonos, murales), o sea que, no son realmente “explotados” como vías de obtención y traslación de información a todos los niveles; y por otro lado, existen otros cuya funcionabilidad podría ser de gran importancia como buzón de quejas y sugerencias, encuestas periódicas e Intranet.

Los trabajadores apuntaron la existencia de canales muy útiles y útiles, como las reuniones, asambleas, murales, matutinos; no obstante se mostraron inconformes por las deficiencias, mencionadas anteriormente, de algunos de esas vías de comunicación.

No existe un balance entre la comunicación informal entre trabajadores y la formal, pues en el caso de la informal no es muy significativa debido a que no supe y apenas complementa la comunicación formal. Los espacios más usados para la comunicación informal son el comedor y el transporte obrero, aunque en ellos se abordan temas de contenido laboral.

A grandes rasgos, la imagen interna resulta buena, o sea, los trabajadores reconocen que la empresa en la que trabajan posee un gran prestigio y este factor, indudablemente, enardece el sentido de pertenencia y el orgullo propio del trabajador. Los elementos del clima laboral predominantes son las relaciones

armónicas y solidarias, el amor demostrado, sobre todo, hacia la labor que realiza cada cual, motivado por lo que representa para la Entidad. Sin embargo, en la investigación se pudo apreciar muestras de descontento en cuanto a la atención de los altos directivos hacia los trabajadores, no así con la del jefe inmediato superior, con el cual existen vínculos de confianza abierta sobre las bases del respeto mutuo.

Como el tema de la comunicación es nuevo en el lenguaje y accionar de la Entidad, las acciones comunicativas realizadas han surgido espontáneamente y no planificadas, o sea, que no hay un enfoque sinérgico de la comunicación; aunque, es visible el interés en los directivos de la organización por obtener conocimientos de los temas relacionados con la comunicación, pero no están creadas las bases prácticas para su implementación. De ahí las debilidades existentes en la comunicación interna de la Asociación.

Por todo lo anterior, confirmamos nuestra hipótesis de trabajo de que *“En la Asociación Económica internacional Aguas Varadero se conoce la importancia y utilidad de la Comunicación Interna, sin embargo, no existen estructuras implementadas, lo que influye en la insuficiente organización, planificación y atención sistematizada a los procesos comunicativos”*.

RECOMENDACIONES.

Llevar a vías de hecho las principales propuestas de este trabajo que gire alrededor de la implementación de un programa de acciones para la comunicación interna en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.

Aprovechando la elaboración anual del plan económico o de negocios de la Asociación, realizar estudios de la comunicación interna para comprobar la mejora de los servicios, la información, la persuasión del personal a partir de:

- ✚ Desarrollar una labor sistemática de visualización, análisis de la dinámica y tendencias que muestren el macro y micro entorno comunicacional de la empresa, evaluar el seguimiento de las opiniones, y conocimiento a cerca de las características del cliente, además preparar el personal para elevar el conocimiento sobre el nivel de satisfacción por los servicios que prestan
- ✚ Profundizar de manera periódica (semestralmente) en la indagación con el trabajador-cliente que rota cada 2 años, acerca de sus intereses prioritarios desde el punto de vista de la atención que se le brinda y de la comunicación interna con encuestas personales, entrevistas en profundidad y las reuniones de grupo, que suelen ser las técnicas más utilizadas para determinar los contenidos informativos de la empresa.
- ✚ Reforzar los atributos, valores o significados compartidos que existen en la Entidad, latentes o no latentes y que ayudan a una mejor identificación de los públicos y forman parte de la cultura de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Allaire, Ivan y Firsirotu, Mihaela. How to implement Radical Strategies in Large Organizations. Sloan Managment Review, 1985

Alonso, Ma. Margarita y Saladrigas, Hilda. *Para investigar en comunicación social.--* La Habana: Ed. Pablo de La Torriente, 2002

Barreiro Pousa, Luis. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio No. 1. (La Habana), 1999

_____ La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio No. 2. (La Habana), 2000

Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.--* Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992

Benítez, Laura. *Trabajo de Diploma: La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004).--* Universidad de La Habana, 2005

Betancourt, Leticia. *Trabajo de Diploma: Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacan Turismo de Salud.--* Universidad de La Habana, 2003

Costa, Joan. *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral.--*Madrid: Editorial Gráficas Torroba, 1977

_____ *Imagen global.* – Barcelona: Editorial Ceac, 1987

_____ *Imagen corporativa en el siglo XXI.--* Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001

Espinoza, Arnulfo; Meriño, Julieta y Trelles, Irene. *Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea.* (Versión digital)

Fernández Collado, Carlos (comp.). *La comunicación en las organizaciones*.--México: Editorial Trillas, 1997

Gómez Ortega, Maritza. *Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación: Auditoria de Imagen Interna Filial de Producciones Gráficas, Publicitur S.A.*-- Universidad de La Habana, 2001

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, s/f

Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*.-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1983

Hernández Sampier, Roberto. *Metodología de la Investigación I y II*.-- La Habana: Ed. Félix Varela, 2003.

Hodgetts M, Richard y Altman, Steven. *Comportamiento en las organizaciones*.-- México: Ed. Mc Graw Hill, 1981
Jarrín, Adolfo. Clima y cultura organizacional. Diario "El Carabobeño" (Venezuela), febrero, 2005

Irenes Trelles. *La comunicación interna en la Corporación Cuba Ron S.A*- La Habana, 2004

Kaplún, Gabriel. *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*.-- Editorial Quipus, 2000

Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*.-- USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995

Krohling, Kunsch y Margarida, María. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. --Sao Paulo: Sammus, 1986

Lehmann, Carla. *El sentido de pertenencia como catalizador de una educación de calidad. Estudios Públicos*. – Chile: Universidad de Chile, s/f

Llibre Rodríguez, Y. *Auditoria de imagen al Complejo turístico "Dos Gardenias"*.-- Universidad de La Habana, 2003

Lucas Marín, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. – Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1997

Manual de Identidad Corporativa de la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero.

Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría de comunicación*.-- Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca, 1996

Montero, Abel. *Trabajo de Diploma: Auditoria de imagen a Transtur Rent a Car*.-- Universidad de La Habana, 2004

Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. -- Quito: Editora Andina, 1980

Noguera, Antonio. Comunicación organizacional vs. Relaciones Públicas. Revista de la Asociación Latinoamericana de carreras universitarias de Relaciones Públicas, No. 1, noviembre 2000

Nosnik, Abraham. *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social*.-- Trabajo presentado en la Universidad del Tepeyac, 1995.

_____ *Comunidades de inteligencia comunicativa: desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico consultoría de empresas e instituciones*. (Versión digital)

Piedra, Mario y otros. *Manual de Relaciones Públicas*.-- La Habana: Ediciones Logos, 2002

Proyección Estratégica Aguas Varadero. 2009

Ramírez, Txema. *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. --Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1995

Rebeil Corrella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia (coords.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*.-- México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 1998

Restrepo, Mariluz J. y Angulo, Jaime Rubio. *Intervenir en la organización*.-- Bogotá: Significantes de papel Ediciones, 1992

Rivero Hernández, Magda. *Relaciones Públicas Empresariales*.-- La Habana: Instituto de Comercio Exterior, 2000

Saladrigas Medina, Hilda. *Tesis en opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación: "Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial Héctor Molina"*. Estudio de caso.-- Universidad de La Habana, 2002

Saló, Nuria. *La comunicación en las organizaciones*. España: Fundación universitaria europea de Relaciones Públicas, 2000 (Versión electrónica)

Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica*.-- Argentina: Ediciones Macchi, 1997

Serlín, José. *Comunicación en las organizaciones*.-- Edición preliminar de textos, 1997

Trelles Rodríguez, Irene. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001

_____ *Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. -- Universidad de La Habana, 2002

Van Riel, Cees B. M. *Comunicación corporativa*.-- Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

Villafañe Gallego, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las empresas*.-- Madrid Ediciones Pirámide, 1998

Weil, Pascale. *La comunicación global - comunicación institucional y de gestión*.-- Barcelona: Paidós, 1992

Materiales Electrónicos

Cirigliano, Carla. Gestion de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teorico y definición de herramientas de trabajo. [En línea] <http://www.rppnet.com.ar> [Consultado: 14 noviembre 2005]

Costa, Joan. Imagen corporativa. [En línea] <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html> [Consultado: 7 septiembre 2004]

Cultura Organizacional. [En línea] <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html> [Consultado: 23 enero 2006]

Duran, Paulo. D.O. Desarrollo Organizacional. [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 16 diciembre 2005]

Escat Cortes, Maria. La necesidad de un Programa de comunicación Interna. [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 20 febrero 2006]

Fernández, Pita y Pértegas Díaz, S. Investigación cuantitativa y cualitativa. [En línea] <http://www.fisterra.com> [Consultado: 19 enero 2006]

Formanchuk, Alejandro E. Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para la economía global. [En línea] <http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/commun2.html> [Consultado: 12 marzo 2006]

Freixa, Ramon. El DIRCOM y la Comunicación en el Siglo XXI. [En línea] <http://www.ramonfreixa.com> [Consultado: 21 abril 2006]

Herrera Martinez, G. El éxito de la comunicación interna. [En línea] <http://www.tematika.com> [Consultado: 20 diciembre 2005]

Ongallo, Carlos. Causas y efectos de una inadecuada comunicación interna. [En línea] <http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/8406/2.html> [Consultado: 10 septiembre 2005]

Puyal, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. [En línea] <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100html> [Consultado: 9 octubre 2005]

Renaud, Claire. Optimizar la comunicación interna. [En línea] <http://www.expansion&empleo.com> [Consultado: 12 agosto 2005]

Restrepo, Mariluz. Conformación universitaria en Comunicación. [En línea] http://www.javeriana.edu.co/Signo_y_Pensamiento/html/art6.html [Consultado 21 enero 2006]

Resumen de las afectaciones del bloqueo en algunos sectores de mayor impacto social. [En línea] <http://www.cubavsbloqueo.cu> [Consultado: 18 diciembre 2005]

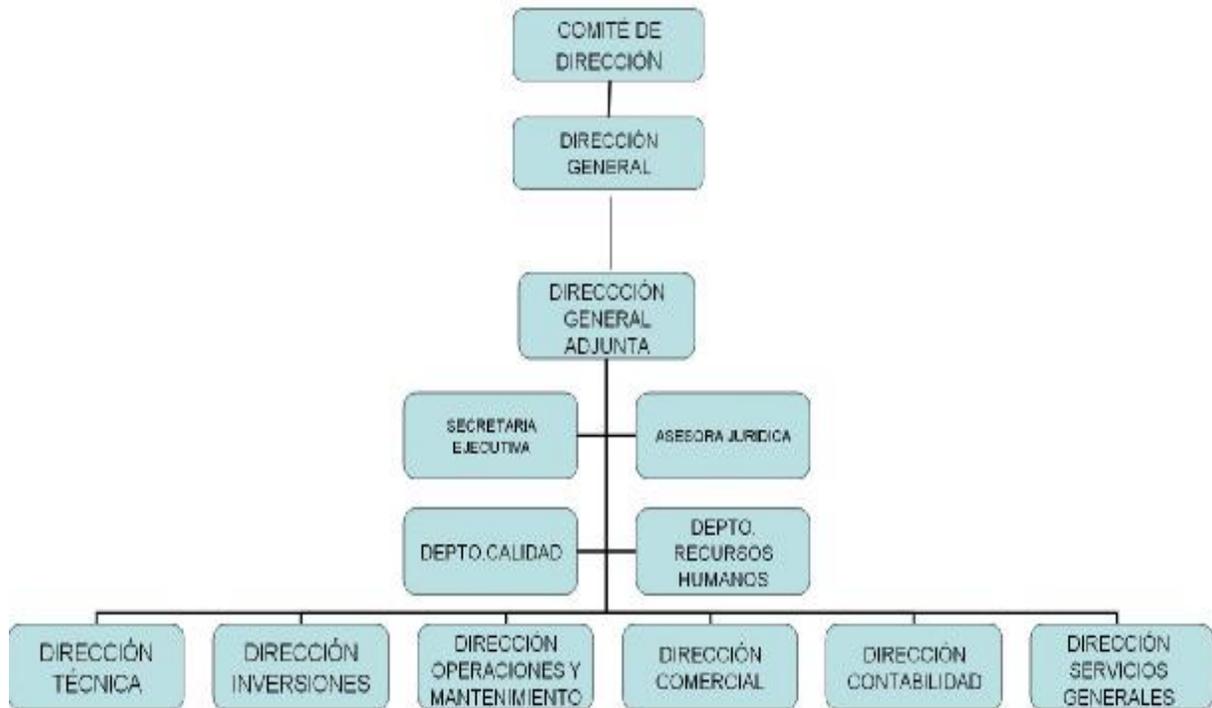
Rivera, Vanessa. Diagnostico Organizacional. [En línea] <http://www.rppnet.com.ar> [Consultado: 23 octubre 2005]

Shumal K, Denise. La identidad de la Comunicacion Organizacional. [En línea] <http://www.members.fortunecity.com/gabyflores/organiza.html> [Consultado: 3 diciembre 2005]

Anexo 1.



Anexo 2.



Anexo 3.**Cuestionario para público interno.**

El presente cuestionario, conjuntamente a otras técnicas de investigación, tiene como objetivo identificar y evaluar los procesos de comunicación en Aguas Varadero parte del estudio comprendido en la tesis de Licenciatura en Comunicación Social

No tiene que dar su nombre solo su más sincera respuesta que será de gran ayuda.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

¿Conoce UD. El año de creación de su organización?(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 Sí	2 No	3 Tengo dudas
------	------	---------------

a) Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación _____

¿Conoce UD. La filosofía o misión de la empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

La conozco 1	La conozco más o menos 2	La conozco 3
-----------------	-----------------------------	-----------------

b) Si la conoce, exprésela con sus palabras:

¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su organización? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
1.Equipamiento	1	2	3	4	5
2.Eficiencia	1	2	3	4	5
3.Preparación del personal	1		3	4	5
4.Disciplina laboral	1	2	3	4	5
5.Disciplina tecnológica	1	2	3	4	5
6.Calidad del servicio	1	2	3	4	5
7.Prestigio	1	2	3	4	5
8.Atención al cliente	1	2	3	4	5
9.Innovación y racionalización	1	2	3	4	5
10.Estilos de dirección	1	2	3	4	5

Expresar su opinión sobre:

	Sí	No	NS
1. ¿Dedica recursos su empresa a la superación de los trabajadores?	1	2	3
2. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su entidad?	1	2	3
3. ¿Existe posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados?	1	2	3
4. ¿Conoce si existe un calificador de cargo? (competencias laborales)	1	2	3
5. ¿Conoce UD. los aspectos a evaluarle en su puesto de trabajo?	1	2	3

¿Qué opinión le merece al ambiente de trabajo que existe en su Empresa en cuanto a...? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Forma en que son promovidos los trabajadores	1	2	3	4
2. La comunicación con los superiores	1	2	3	4
3. La comunicación con los compañeros	1	2	3	4
4. La colaboración en el trabajo	1	2	3	4
5. La solidaridad	1	2	3	4

¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su Empresa, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Sí	No	No sé
1. Una gran familia	1	2	3
2. Una selva	1	2	3
3. Un grupo de amigos	1	2	3
4. Un cuartel	1	2	3
5. Una sala de urgencias	1	2	3
6. Una sala de espera	1	2	3

¿Qué imagen cree UD. que ofrece su Empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Mala	2. Regular	3. Buena	4. Muy buena
---------	------------	----------	--------------

¿Se corresponde esa imagen con la realidad? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. No, la realidad es peor	2. No, la realidad es mejor	3. Sí, se corresponde
----------------------------	-----------------------------	-----------------------

¿De quién UD. recibe información sobre su Empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. De la dirección	2. De su jefe inmediato	3. Del Sindicato
4. De compañeros del mismo nivel	5. De otras instancias	6. Fuentes informales, comentarios, rumores.

¿A quién traslada UD. información sobre su Entidad? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. A sus subordinados	2. Compañeros de su mismo nivel
3. Niveles superiores	4. Amigos y personas cercanas de la Empresa

Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su Empresa.

		Muy útil	Útil	Poco útil	Medio no disponible
1.	Reuniones				
2.	Asambleas				
3.	Entrevistas				
4.	Matutinos				
5.	Rumores				

6.	Murales				
7.	Cartas				
8.	Circulares				
9.	Teléfono				
10.	Correo electrónico				
11.	Intranet				
12.	Encuentros informales				
13.	Buzón de quejas y sugerencias				
14.	Radio base				
15.	Boletín				
16.	Periódico/Revista interna				
17.	Otros. ¿Cuáles?				

¿Cómo valora la cantidad de información recibida? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Nula	2. Escasa	3. Suficiente	4. Abundante	5. Excesiva
---------	-----------	---------------	--------------	-------------

¿Cómo valora la calidad de información recibida? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Clara	2. Necesaria	3. Oportuna	4. Confusa	5. Inútil
----------	--------------	-------------	------------	-----------

¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. En tiempo	2. Con retraso	3. Para "ayer"
--------------	----------------	----------------

El tipo de información que UD. recibe aborda temas vinculados con:

Tareas y labores a realizar

___ siempre	___ casi siempre	___ a veces	___ casi nunca	___ nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

Normativas, reglas, modos de hacer las cosas

___ siempre	___ casi siempre	___ a veces	___ casi nunca	___ nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

La Empresa cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información del personal. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Sí, muchos	2. Tenemos varios	3. Hay algunos	4. Hay muy pocos	5. No hay
---------------	-------------------	----------------	------------------	-----------

En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

Encuestas periódicas

Buzones de correos electrónicos

Buzones de quejas y sugerencias

Conversaciones informales

Asambleas sindicales

Otros. ¿Cuáles?:

¿Hasta qué punto UD. se siente identificado con lo que esta Empresa es y representa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

Nada	Poco	Ni poco ni mucho	Mucho
1	2	3	4

En su opinión, la Empresa en su conjunto, en los últimos años ... (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Ha empeorado bastante	2. Ha empeorado algo	3. Se mantiene igual	4. Ha mejorado algo	5. Ha mejorado bastante
--------------------------	----------------------	----------------------	---------------------	-------------------------

DATOS GENERALES

Edad:

1. 15 – 19 años
2. 20 – 29 años
3. 30 – 39 años
4. 40 – 49 años
5. Más de 60 años

Sexo:

1. Femenino
2. Masculino

Nivel de escolaridad

1. Primaria
2. Secundaria
3. Obrero Calificado
4. Preuniversitario / técnico medio
5. Universitario

Tipo de labor que realiza

1. Dirigente
2. Profesional o técnico
3. Trabajador administrativo
4. Trabajador de servicio

Años de trabajo en la Empresa:

1. Menos de un año
2. 1 – 5 años
3. 6 – 10 años
4. 11 – 15 años
5. 16 – 20 años
6. Más de 20 años

Anexo 4.

Guía de preguntas para entrevista.

Población: Director, Subdirector, Jefes de Departamentos

1. ¿Cuáles son las políticas fundamentales de la organización?
2. ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas o sugerencias? ¿Se les da respuesta? ¿Quién genera las respuestas?
3. ¿Existe movilidad en los puestos de trabajo? ¿Posibilidades de ascenso? ¿Qué requisitos son imprescindibles para ello?
4. ¿Se mantienen los trabajadores en la Empresa o se trasladan con frecuencia a otra?
5. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la comunicación empresarial? ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio? ¿Qué lugar vendría ocupando la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la Empresa?
6. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
7. ¿Cómo usted entiende la comunicación externa? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
8. ¿Qué medios o vías existen en la Entidad para comunicarse con los trabajadores y el público externo? De ellos, ¿cuáles utiliza usted?
9. ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en la Asociación? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es el nivel de subordinación? ¿Cuentan con algún plan o estrategia de comunicación?

10. En la Empresa, ¿los recursos destinados a la comunicación empresarial son vistos, normalmente, como gasto o como inversión? ¿Qué lugar ocupa en cuanto a recortes presupuestarios en tiempos difíciles?

Nota: Seguir con la guía de preguntas si la respuesta de la pregunta 9 es negativa.

11. Según su opinión, ¿por qué no existe un área específica de comunicación en la Asociación?

12. Si no cuentan con un área específica que atienda la comunicación de la Entidad, ¿cómo planifican las acciones de comunicación? ¿Cada actividad o servicio decide y ejecuta sus propias acciones de comunicación?

13. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?

Anexo 5.

Guía de observación.

(Observar reuniones de departamentos, Consejos de Dirección, Balances, etc.)

Lugar _____

Hora _____

Fecha _____

Si tenían un orden del día previamente repartido.

Si se sigue el orden del día.

Si se comienza puntualmente a la hora prevista.

Cantidad de personas presentes: _____

De ellas: _____ jefes _____ subordinados

5. Duración de la reunión: _____

6. Promedio de participaciones: _____

De ellas: _____ jefes _____ subordinados

7. Duración de las intervenciones (como promedio)

Jefes _____ subordinados _____

8. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?

Jefes: _____ subordinados: _____

¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos: _____

9. Hay alguno(s) que nunca participa: _____

10. Cima reinante:

_____ Autoritario _____ Participativo

11. ¿Se respeta la palabra dada?

12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?

13. ¿Se analiza los temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?

14. ¿Qué temáticas se analizan?

Tarea: Mantenimiento: Contenido Humano: Otros:

15. Indicadores de participación no verbal a observar:

Posición del cuerpo

Posición de la cabeza

Aspectos de la cara

Mirada

Posición de los brazos

16. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información solucionar los problemas?

17. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?

18. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía.

Tablas:

Tabla 1 Utilidad de los canales de comunicación

	Muy útil	Útil	Poco útil	Medio no disponible	No respuesta
Reuniones	16	94	12	-	5
Asambleas	17	90	13	6	1
Entrevistas	4	56	5	59	3
Matutinos	19	85	5	17	1
Rumores	1	22	60	35	9
Murales	9	70	24	19	5
Cartas	3	48	3	65	8
Circulares	11	78	6	22	10
Teléfono	32	58	11	19	7
Correo electrónico	31	34	2	58	8
Intranet	8	5	3	100	11
Encuentros informales	8	65	16	31	7
Buzones de quejas y sugerencias	3	26	15	74	9
Radio base	-	-	-	118	9
Boletín	2	10	2	104	9
Periódicos/Revistas internas	2	8	2	105	10
Comedor	-	4	-	-	123
Transporte obrero	-	3	-	-	124

Tabla 2. Criterio del público interno sobre aspectos en la Asociación

	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy fuerte	Total de respuestas
Equipamiento	3(2,4%)	10 (8,1%)	89(71,8%)	21(17,0%)	1(0,8%)	124
Eficiencia	-	2 (1,6%)	8 (6,5%)	91(73,4%)	23(18,5%)	124
Preparación del personal	8(6,5%)	13(10,6%)	20(16,3%)	77(62,6%)	5 (4,1%)	123
Disciplina laboral	-	2 (1,6%)	24(19,2%)	86(68,8%)	13(10,4%)	125
Disciplina tecnológica	6(5,0%)	14(11,7%)	46(38,3%)	51(42,5%)	3(2,5%)	120
Calidad del servicio	6(5,1%)	9(7,7%)	38(32,5%)	50(42,7%)	14(12,0%)	117
Prestigio	2(1,6%)	3(2,4%)	11(8,9%)	68(55,3%)	39(31,7%)	123
Atención al cliente	1(0,8%)	4(3,3%)	16(13,2%)	82(67,8%)	18(14,9%)	121
Innovación y racionalización	5(4,2%)	11(9,2%)	24(20,2%)	64(53,8%)	15(12,6%)	119
Estilos de dirección	2(1,7%)	8(6,7%)	17(14,2%)	66(55,0%)	27(22,5%)	120

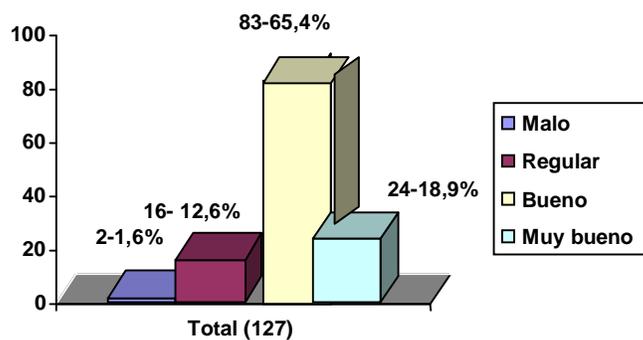
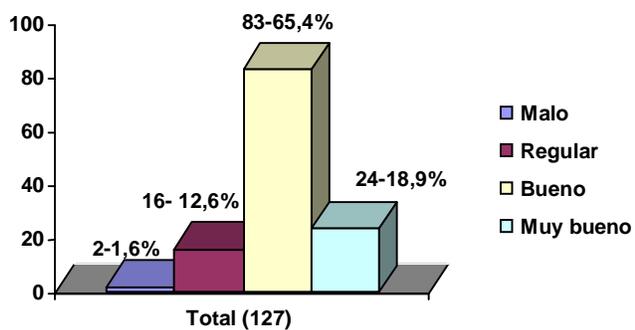
Gráficos:Gráfico 1 Comunicación con los superioresGráfico 2. Comunicación con los compañeros

Gráfico 3. Contenido de los mensajes

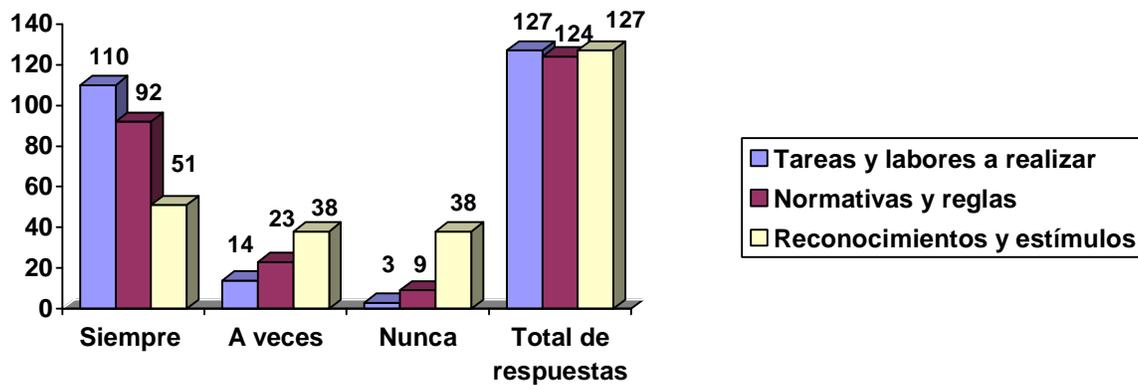


Gráfico 4. Encuentros informales

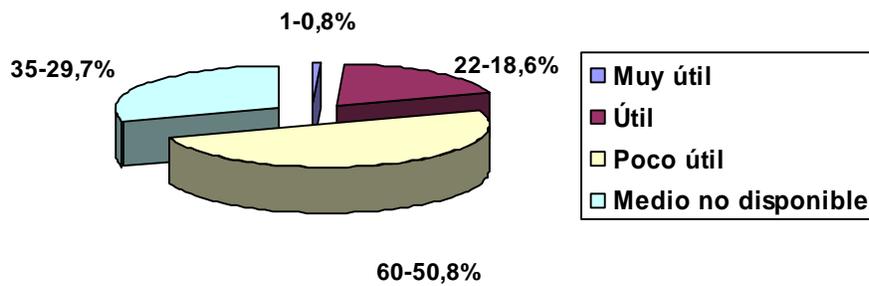


Gráfico 5. Cantidad de información

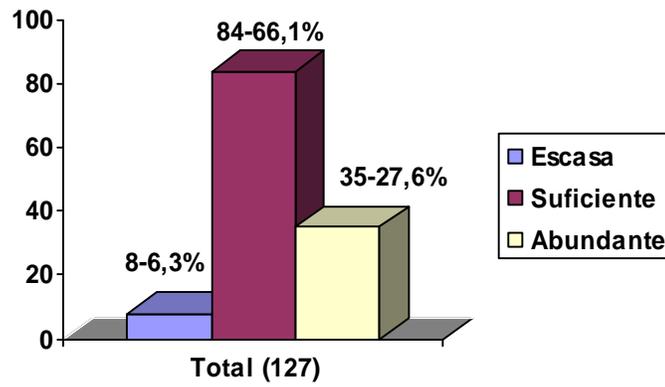


Gráfico 6. Calidad de la información recibida

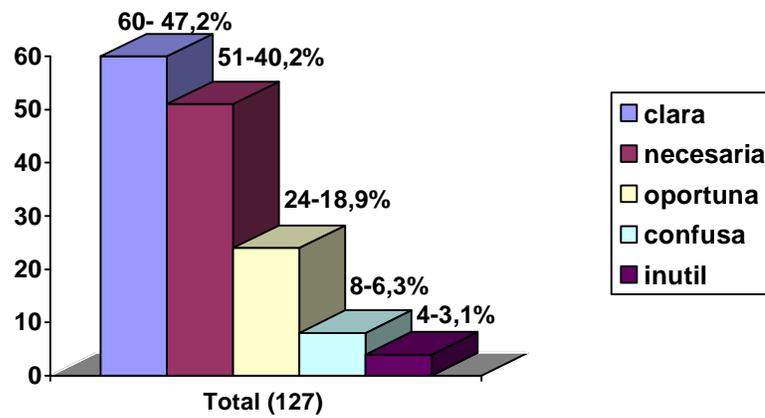


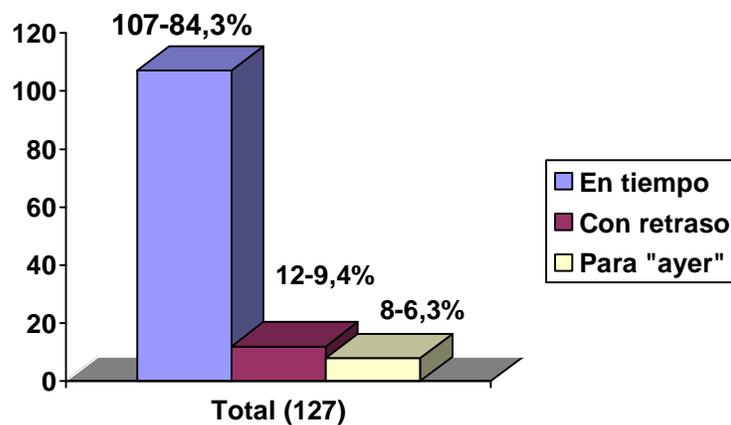
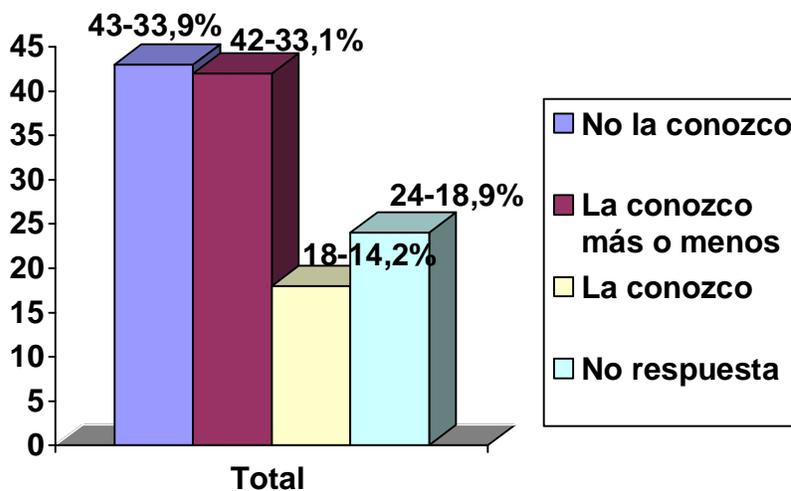
Gráfico 7. Momento en que llega la información.Gráfico 8. Año de creación de la Asociación

Gráfico 9. Conocimiento de la misión de la Empresa

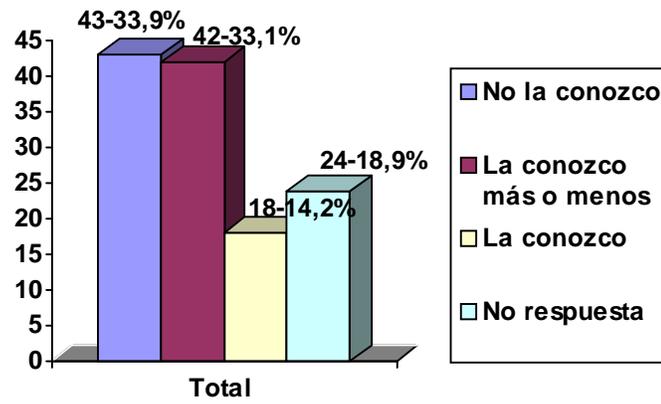


Gráfico 10. Imagen del público interno respecto a la Asociación

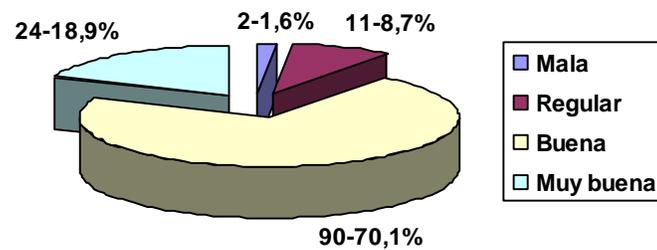


Gráfico 11. Criterio de los trabajadores sobre la imagen actual de la Empresa

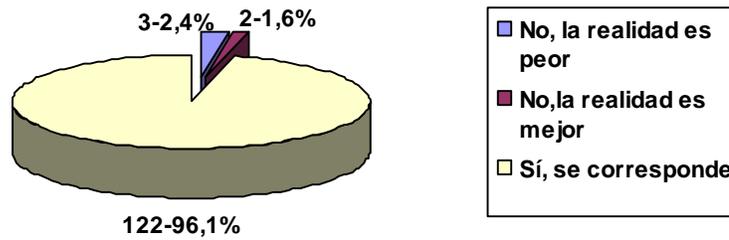


Gráfico 12. Ambiente interno

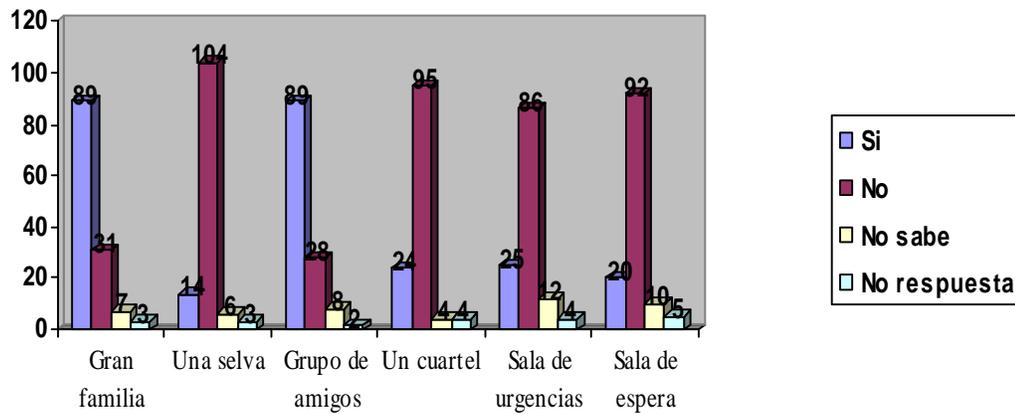


Gráfico 13. Colaboración en el trabajo

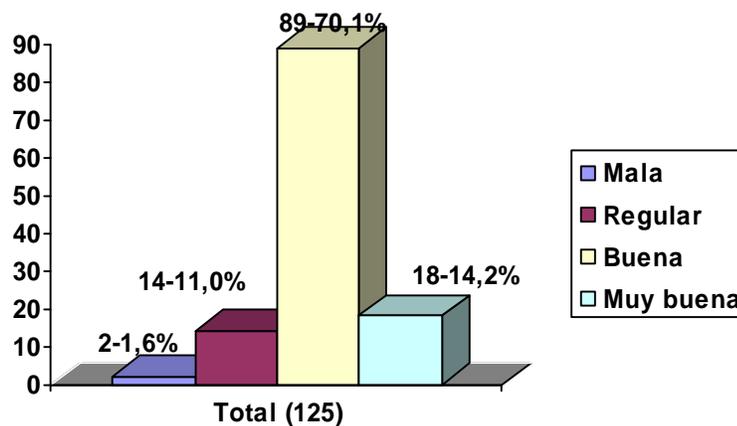
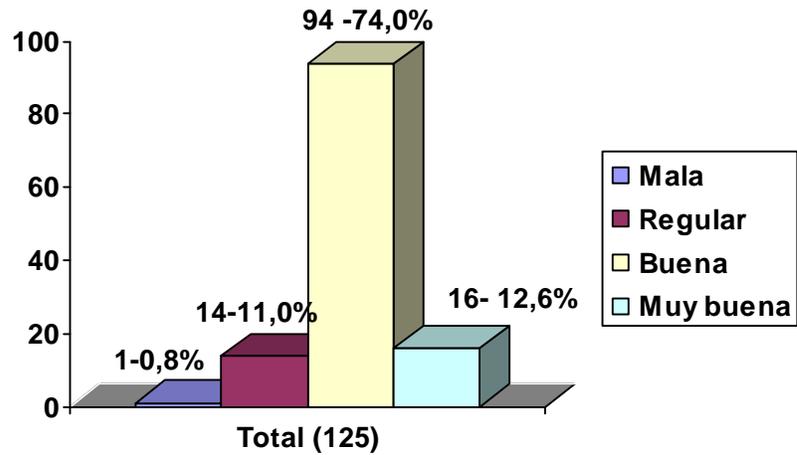


Gráfico 14. SolidaridadGráfico 15. Existencia de canales de retroalimentación